

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ**

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Взаємодія органів державної влади та органів місцевого
самоврядування у розвитку території»**

Здобувачки __4__ курсу __4АПУА__ групи
Освітньої програми «Публічне управління та
адміністрування»

Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Галузі знань 28 «Публічне управління та
адміністрування»

Ступеня вищої освіти бакалавр

Очеретної Вікторії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник **Заболотний А. В.**, кандидат
наук з державного управління, старший
викладач

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

***Анотація.** Очеретна В.О. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у розвитку територій: кваліфікаційна робота здобувачки ступеня вищої освіти бакалавр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026 р. 56 с.*

Мета дослідження полягала у розробці пропозицій щодо вдосконалення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у розвитку територій. Об'єктом дослідження стала система публічного управління розвитком територій.

Вироблено практичні рекомендації, що можуть бути корисними для підвищення ефективності управлінських рішень і налагодження партнерських відносин між різними рівнями публічної влади.

Ключові слова: взаємодія, державна влада, органи місцевого самоврядування, реформа децентралізації, розвиток територій.

***Annotation .** Ocheretna V.O. Interaction of state authorities and local self-government bodies in the development of the territory: qualification work for applicants for a bachelor's degree in specialty 281 Public Management and Administration. Vinnytsia: Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi, 2026. 56 p.*

The purpose of the study was to develop proposals for improving the interaction between state authorities and local selfgovernments in the development of territories. The object of the study was the system of public governance of territorial development.

Practical recommendations have been developed that may be useful for increasing the efficiency of management decisions and establishing partnerships between different levels of public authorities.

Key words: interaction, state power, local sefgovernments, decentralization reform, territorial development.

ЗМІСТ

Анотація	2
Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	8
1.1. Методологічні підходи у працях вітчизняних дослідників	8
1.2. Огляд законодавчої бази управління розвитком територій в Україні	12
1.3. Роль органів державної влади та органів місцевого самоврядування в управлінні територіальним розвитком	16
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ: АНАЛІЗ ТА ПРОБЛЕМАТИКА	22
2.1. Аналіз практики управління територіального розвитку на державному рівні	22
2.2. Оцінка управлінських підходів до системи територіального розвитку на місцевому рівні	25
2.3. Основні проблеми, невирішені питання та обмеження у системі управління розвитком територій	30
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ І МІСЦЕВИХ ІНСТИТУЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	35
3.1. Удосконалення розподілу повноважень між державними та місцевими органами влади	35
3.2. Запровадження сучасних управлінських інструментів в систему територіального розвитку	39
3.3. Перспективні напрями розвитку управління територіями в умовах децентралізації та європейської інтеграції України	42
Висновки до розділу 3	46
Висновки	48
Список використаних джерел	51

ВСТУП

Актуальність дослідження насамперед зумовлена сучасними викликами та трансформаційними процесами, що відбуваються в Україні в умовах децентралізації, євроінтеграції та матимуть значення в подальшому післявоєнному відновленні держави. Відповідно, запорукою ефективного розвитку територій виступає чітко налагоджена взаємодія між різними рівнями публічної влади. Це в свою чергу забезпечує узгодженість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів та задоволення потреб територіальних громад.

У ході реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади істотно зросла роль територіальних громад у соціально-економічному розвитку регіонів. При опрацюванні висновку щодо «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», можна звернути увагу на той факт, що місцеві влади отримали додаткові повноваження для управління на місцевому рівні, що створило більш чутливу до потреб громадян систему та ефективний перерозподіл повноважень від центральної влади до місцевого самоврядування. Таким чином, реформа дала можливість місцевим владам діяти більш автономно та ефективно, хоча окремі завдання реформи досі залишаються реалізованими частково [4, с. 4]. Це актуалізувало проблему координації повноважень між центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, що нерідко супроводжується дублюванням функцій, конфліктами компетенцій і неефективністю управління на місцях.

Крім того, актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення взаємодії органів публічної влади, впровадження сучасних управлінських інструментів, а також пошуку оптимальних моделей співпраці, які

відповідали б європейським стандартам публічного управління та місцевого самоврядування.

Як зазначає Міщук І.В.: «Сучасна світова практика доводить, що важливою умовою швидкого переходу України до нової, більш досконалої моделі організації її суспільного-політичного та економічного життя повинно бути налагодження ефективної взаємодії між органами влади місцевого та державних рівнів. З огляду на це, вважаємо, що питання співробітництва вищезазначених інститутів влади є актуальним, а отже, потребує всестороннього вивчення» [21, с. 18]. Таким чином, дослідження проблем і перспектив взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у розвитку територій є своєчасним і практично значущим, оскільки спрямоване на підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у розвитку територій, на основі дослідження теоретичної та аналітичної складової з урахуванням умов сучасних реалій. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- розглянути методологічні підходи у працях вітчизняних дослідників;
- надати критичний огляд законодавчої бази управління розвитком територій в Україні;
- визначити роль органів державної влади та органів місцевого самоврядування в управлінні територіальним розвитком;
- проаналізувати практики управління розвитком територій на державному рівні;
- розкрити особливості управлінських підходів до системи територіального розвитку на місцевому рівні;
- охарактеризувати основні проблеми, невирішені питання та обмеження у системі управління розвитком територій;

- окреслити шляхи удосконалення розподілу повноважень між державними та місцевими органами влади;
- виявити особливості запровадження сучасних управлінських інструментів в систему територіального розвитку;
- надати рекомендації щодо перспективних напрямів розвитку управління територіями в умовах децентралізації та європейської інтеграції України.

Об’єкт дослідження — система публічного управління розвитком територій.

Предмет дослідження — взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у розвитку територій.

Методи дослідження, що використовувались в даній роботі: аналіз літературних джерел та українського законодавства, порівняльний метод, емпіричні дослідження.

Практичне значення. Особливої ваги питання взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування набуває в контексті відновлення та сталого розвитку територій, постраждалих унаслідок збройної агресії проти України. Забезпечення комплексного підходу до відбудови інфраструктури, розвитку людського потенціалу та залучення інвестицій потребує узгоджених дій усіх суб’єктів публічного управління, чіткого розмежування відповідальності та ефективних механізмів партнерства.

Отже, практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для вдосконалення механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у процесі розвитку територій. Отримані висновки та пропозиції можуть бути застосовані в діяльності органів місцевого самоврядування, місцевих державних адміністрацій та інших суб’єктів публічного управління під час розроблення та реалізації програм соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Також матеріали дослідження можуть бути корисними для підвищення ефективності управлінських рішень, удосконалення нормативно-правового забезпечення, запобігання дублюванню повноважень та налагодження партнерських відносин між різними рівнями публічної влади. Крім того, результати роботи можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування, а також у подальших наукових дослідженнях з проблематики розвитку територій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи — 56 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Методологічні підходи у працях вітчизняних дослідників

В сучасних умовах взаємодія органів місцевого самоврядування та органів державної влади є ключовим елементом системи ефективного публічного управління та сталого розвитку територій. Вона ґрунтується на принципах законності, розмежування повноважень, субсидіарності та партнерства, що забезпечує узгоджене прийняття управлінських рішень і реалізацію державної та місцевої політики. Завдяки такій взаємодії досягається баланс між загальнодержавними інтересами та потребами територіальних громад, підвищується якість надання публічних послуг і рівень відповідальності влади перед громадянами.

Дослідження у сфері взаємодії органів місцевого самоврядування та органів державної влади вивчають широкий спектр важливих питань: правові засади, проблеми, перспективи та ефективність координації в умовах реформи децентралізації. Досить часто в наукових працях більше уваги зосереджено на балансуванні повноважень, забезпеченні автономії, системному підході, а також ролі цифрових інструментів та інституцій громадянського суспільства в управлінні на територіальному рівні. Наукові роботи також аналізують нормативно-правову базу, застосовують системний аналіз, порівняння та вивчають реальні кейси, щоб визначити шляхи покращення взаємодії між різними рівнями влади.

Питанню взаємоузгоджених управлінських процесів органів місцевого самоврядування і державної влади, а також головним аспектам організації територіального розвитку присвячено чимало наукових робіт багатьох сучасних дослідників. Наприклад, Ю. Войтенко [60, с. 80] досліджує особливості взаємодії місцевих органів державної влади й органів місцевого

самоврядування в Україні на сучасному етапі державотворення. Науковець зазначає як позитивні зміни в реалізації реформи децентралізації влади, зокрема в частині зміни повноважень, що стосуються розширення функцій органів місцевого самоврядування, так і ряд недоліків, які варто врахувати уповноваженим особам для її повної, а не часткової реалізації. Н.О. Хижнякова у своїй науково-методичній статті «Методологічні засади аналізу розвитку територій» розкриває сучасні наукові погляди на територіальний вимір розвитку [44, с. 61]. Також в науковій роботі дослідниці наведено короткий характеристику принципів, відповідно до яких, з її точки зору, має здійснюватися аналіз розвитку територій, з якою можна ознайомитись у таблиці, наведеній нижче [42, с. 63].

Табл.1.1.

Принципи аналізу розвитку територій

Принципи	Коротка характеристика
<i>Орієнтація на потреби територіальної громади</i>	Забезпечення соціального добробуту населення території та потреби людей у чистому довкіллі, належній якості природних ресурсів, відпочинку, естетичному задоволенні.
<i>Науковість</i>	Врахування нових вітчизняних та зарубіжних досягнень галузевих економічних наук, зокрема, регіональної економіки, статистики, економіки природокористування, а також соціології, екології тощо, у методології аналізу
<i>Забезпечення часових, міжтериторіальних та інших порівнянь</i>	Забезпечення коректності зіставлення наявного стану розвитку з попередніми показниками. Виявлення тенденцій та закономірностей розвитку. Забезпечення коректності міжтериторіальних та інших порівнянь показників розвитку.
<i>Конкретність та дієвість</i>	Створення бази для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку території з врахуванням результатів зазначеного аналізу. Виявлення та ідентифікація проблемних напрямків розвитку території, а також переваг території, потенціалу та можливостей її розвитку
<i>Комплексність та цілісність</i>	Всебічне охоплення різних геопросторових складових території та різних аспектів її розвитку, зокрема, соціальних, економічних та екологічних.
<i>Використання системного підходу</i>	Дослідження території як складової єдиного соціо-еколого-економічного простору регіону та всієї країни. Використання для оцінювання розвитку територій системи показників
<i>Обґрунтованість та об'єктивність</i>	Використання достовірної інформації. Забезпечення точності розрахунків та обґрунтованості аналітичних висновків. Постійне удосконалення методології, методики, організації та інформаційного забезпечення аналізу

С. Р. Мельник, К. П. Владовська [5] аналізують історичну еволюцію співпраці між органами державної влади та місцевого самоврядування в Україні, приділяючи особливу увагу сучасним процесам децентралізації, які розпочалися після Революції Гідності 2014 року. Для пошуку ефективних рішень розв'язання визначених проблем дослідники надають порівняльний аналіз українського та канадського досвіду [5, с. 154].

В. С. Шебанін, В. В. Уманська, Г. О. Решетілов [45] присвячують свої дослідження темі тенденцій та перспектив розвитку територіальних одиниць України в умовах реалізації обраної стратегії та чинних положень державної регіональної політики. У науковій роботі «Розвиток територій у системі державної регіональної політики» дослідники наголошують, що перспектива розвитку територій передусім залежить від стратегії і тактики реалізації державної регіональної політики, які мають урахувати безліч важливих аспектів: динамічність соціально-економічного розвитку, темпи цифровізації економіки, рівень інноваційності і технологічності регіонів високорозвинених країн світу, конкурувати з якими вітчизняним регіонам стає дедалі складніше [45, с. 28].

В наукових працях С. Л. Прокопенко розкриваються особливості основних проблем та перспектив взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг в умовах децентралізації та цифровізації [27, с. 25]. Науковець зазначає: «У сучасному контексті швидкого розвитку інформаційних технологій взаємодія між органами державної влади та місцевого самоврядування є критично важливою для успішного виконання функцій, пов'язаних з наданням адміністративних послуг. Умови децентралізації передбачають передачу значної частини повноважень від центральних до місцевих органів влади, що вимагає створення ефективних механізмів взаємодії та координації» [27, с. 26]. Також С. Л. Прокопенко звертає увагу на важливість впровадження та розвитку цифровізації в систему публічного управління, з метою підвищення

рівня ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг для громадян.

Отже, дослідження взаємодії органів місцевого самоврядування та органів державної влади є надзвичайно важливим у контексті розвитку територій, оскільки саме від узгодженості їх діяльності залежить ефективність реалізації соціально-економічної політики на місцях. Умови децентралізації, адміністративно-територіальної реформи та посилення ролі територіальних громад актуалізують потребу в науковому осмисленні механізмів співпраці між різними рівнями публічної влади. Така взаємодія виступає основою формування спроможних громад і забезпечення збалансованого розвитку регіонів.

Окремого значення дослідження цього питання набуває в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, відновлення територій та забезпечення життєдіяльності громад. За таких обставин злагоджена співпраця органів публічної влади різних рівнів є необхідною передумовою оперативного реагування на кризові ситуації, реалізації програм відбудови та підтримки населення. Це підсилює практичну цінність наукових досліджень у зазначеній сфері.

Вітчизняні науковці у своїх працях розглядають взаємодію органів місцевого самоврядування та органів державної влади з позицій публічного управління, адміністративного права, регіональної економіки та соціального розвитку. Це свідчить про комплексний характер досліджуваної проблематики.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що вітчизняні наукові дослідження формують ґрунтовну методологічну основу для подальшого вивчення взаємодії органів місцевого самоврядування та органів державної влади в контексті розвитку територій. Поєднання різних наукових підходів дає змогу комплексно оцінити ефективність управлінських механізмів і визначити напрями їх удосконалення. Це створює передумови для розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення

спроможності територіальних громад та забезпечення сталого розвитку держави загалом.

1.2. Огляд законодавчої бази управління розвитком територій в Україні

Законодавча база управління розвитком територій в Україні є важливою складовою системи публічного управління, оскільки саме вона визначає правові засади формування та реалізації державної й місцевої політики територіального розвитку. Наявність чітко вибудованої нормативно-правової системи забезпечує узгодженість дій органів державної влади та місцевого самоврядування, створює умови для ефективного використання територіальних ресурсів і сприяє збалансованому соціально-економічному розвитку регіонів.

Поштовхом щодо системного формування законодавчої бази, що має задовольняти реалізацію державної політики на національному та місцевому рівнях, стало:

1) ухвалення у 1996 р. Конституції України, у якій було закріплено та визначено повноваження різних гілок влади, зокрема на місцевому рівні, закладено принципи територіального устрою країни та взаємодії органів державної влади різних рівнів, гарантовано права місцевого самоврядування;

2) підписання та затвердження в 1997 р. Україною Європейської хартії, яка визначає роль місцевого самоврядування в забезпеченні демократії, ефективного управління та децентралізації влади, встановлює принципи організації та діяльності органів місцевого самоврядування, їх повноваження у вирішенні питань соціально-економічного розвитку територій [37, с. 88]. Варто зауважити, що Конституція України відіграє ключову роль у цій сфері, оскільки вона закріплює засади територіального устрою держави та гарантує права органів місцевого самоврядування.

Важливими є також закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [33], «Про місцеві державні адміністрації» [33], «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку

України» [27] , які визначають повноваження органів влади різних рівнів у сфері управління розвитком територій та механізми їх взаємодії.

Розглядаючи Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» , слід зазначити, що цей нормативний акт наділяє територіальні громади та їх органи повноваженнями щодо самостійного розвитку територій. Він визначає принципи фінансової, організаційної та правової самостійності, управління комунальною власністю, затвердження програм соціально-економічного розвитку, містобудування та благоустрою. Також в цьому законі, зокрема в ст. 75, чітко окреслено основні аспекти відповідальності посадових осіб органів місцевого самоврядування перед територіальними громадами: «Органи та посадові особи місцевого самоврядування є підзвітними, підконтрольними і відповідальними перед територіальними громадами. Вони періодично, але не менш як два рази на рік, інформують населення про виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, місцевого бюджету, з інших питань місцевого значення, звітують перед територіальними громадами про свою діяльність у порядку, визначеному законом та прийнятими відповідно до нього статутом територіальної громади, рішенням районної чи обласної ради» [33].

Серед широкого переліку нормативно-правової бази, що регулює сферу територіального розвитку не менш важливим законодавчим актом є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [33]. Цей Закон визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Також в ст.11-1 цього закону визначено особливості стратегії розвитку територіальних громад. Зокрема, зазначено, що проекти стратегій розвитку територіальних громад розробляються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад, що представляють територіальні громади, на строк та з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією

регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку. Реалізація таких стратегій здійснюється на основі планів заходів з їх реалізації, що затверджуються відповідною сільською, селищною, міською радою [33].

В даному дослідженні слід також розглянути Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [27], адже в ст. 13 цього закону надано чіткий перелік питань, що вирішуються місцевими державними адміністраціями. Зокрема, до відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, належить вирішення питань:

1) забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;

2) соціально-економічного розвитку відповідних територій;

3) бюджету, фінансів та обліку;

4) управління майном, приватизації, сприяння розвитку підприємництва та здійснення державної регуляторної політики;

5) промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв'язку;

6) науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури і спорту, сім'ї, жінок, молоді та дітей, утвердження української національної та громадянської ідентичності;

7) використання землі, природних ресурсів, охорони довкілля тощо [27]. Таким чином, можемо зробити висновок, що цей закон визначає правові засади організації, повноваження та порядок діяльності місцевих державних адміністрацій як ключової ланки виконавчої влади на місцях. Його роль у розвитку територій полягає в забезпеченні реалізації державної політики, координації соціально-економічного розвитку регіонів, виконанні державних і місцевих програм та створенні умов для збалансованого розвитку громад.

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» також грає чималу роль у сфері територіального розвитку. У ст. 16 цього закону визначено: «Планування територій на місцевому рівні здійснюється шляхом

розроблення та затвердження комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад, генеральних планів населених пунктів і детальних планів території, їх оновлення та внесення змін до них [33]. В цьому ж акті зазначається, що розробка містобудівної документації на місцевому рівні відбувається з урахуванням відомостей Державного земельного кадастру на актуалізованій картографічній основі у цифровій формі в державній системі координат у формі електронних документів. Не менш важливим аспектом є те, що в законі надано чітке пояснення щодо комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, особливостей його розробки та реалізації: «Комплексний план розробляється та затверджується з метою забезпечення сталого розвитку територіальної громади з додержанням принципу збалансованості державних, громадських та приватних інтересів та з урахуванням концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади» [33].

Наступним важливим документом, про який варто згадати є Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави [27]. Слід зауважити, що цим нормативним актом координується процес встановлення загального порядку розробки, затвердження та виконання зазначених прогнозних і програмних документів соціального та економічного розвитку. До сфери регулювання цього закону також належать права та відповідальність учасників прогнозу та розробки програм економічного і соціального розвитку держави.

В контексті розгляду цього питання слід звернути увагу на проект Закону України «Про самоврядування громади». Цей акт визначає правовий статус громади, встановлює принципи та порядок здійснення громадою

самоврядування, регулює питання організації та діяльності ради громади, її голови, управи, а також межі адміністративного нагляду за діяльністю громади, її органів і посадових осіб. Головною відмінністю цього законопроекту від чинного Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» є надання статусу юридичної особи публічного права громадам та збільшення їх можливостей та повноважень [33]. Актуальність цього законопроекту для українських реалій зумовлена насамперед сучасними процесами децентралізації, необхідністю посилення ролі територіальних громад та забезпечення їх реальної самостійності. В умовах воєнного стану, економічних викликів і потреби швидкого реагування на локальні проблеми громади повинні мати ширші повноваження та достатні правові механізми для ефективного управління власними ресурсами.

1.3. Роль органів державної влади та органів місцевого самоврядування в управлінні територіальним розвитком

Управління територіальним розвитком є одним із ключових напрямів державної політики, що безпосередньо впливає на соціально-економічний стан регіонів, рівень життя населення та стійкість розвитку громад. В умовах децентралізації влади в Україні особливого значення набуває чіткий розподіл повноважень і відповідальності між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також ефективна взаємодія між ними. Саме узгоджені управлінські рішення цих суб'єктів формують передумови для комплексного та збалансованого розвитку територій.

Феномен явища «місцевий економічний розвиток» виник внаслідок процесів глобалізації, які стають головними чинниками в майбутньому розвитку світової економіки. В українському законодавстві поняття «місцевий розвиток» чи «місцевий економічний розвиток» практично не зустрічається і юридично відсутні. Частіше всього ми маємо справу з поняттям «регіональний розвиток» (розвиток областей, районів), що пояснюється довгою історією високого рівня централізації державної влади і обмеженими можливостями територіальних громад впливати на свій

розвиток [24, с. 11]. Відповідно, поняття територіального розвитку можна тлумачити як комплексний, багаторівневий процес покращення економічного, соціального, екологічного та просторового стану певної місцевості (громади, регіону), що реалізується на основі стратегічного планування, раціонального використання ресурсів, децентралізації та залучення інвестицій для підвищення якості життя населення.

Розвиток територій є процесом багатовекторним, оскільки має враховувати сукупність специфічних факторів, зокрема історичні особливості, адміністративно-територіальні аспекти, фінансово-економічний та ресурсний потенціал, досконалість і ефективність підходів, механізмів, інструментів реалізації публічного менеджменту на місцях, а також загальнодержавну політику, стратегію і тактику стимулювання регіонального розвитку [45, с. 32]. Україною було прийнято Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки, з метою оптимізації управлінських процесів. Цей документ визначає базові потреби та тактику дій для зміцнення регіонів України та соціально-економічного зростання окремих територій.

В Україні головною інституцією, яка займається регулюванням вищезгаданої сфери місцевого розвитку виступає Міністерство розвитку громад та територій. Це центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування державної політики у сферах транспорту, розвитку інфраструктури та житлово-комунального господарства, відновлення та регіонального розвитку [26]. Також до компетенції цього органу слід відносити захист прав примусово переміщених (депортованих) осіб, реінтеграцію громадян з тимчасово окупованої території, підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення та розбудова миру, розвиток тимчасово окупованої території після її реінтеграції.

За статистикою 2025 року, можна прослідкувати, що 1314 громад охоплено стратегічним плануванням, що становить 91% від загальної кількості, за даними Міністерства інфраструктури. Це зростання з 1283 у

2023 році свідчить про динаміку. Фінансово громади міцнішають: середній бюджет зріс на 15-20% завдяки децентралізації. Однак, виклики є – у воєнних регіонах зменшення населення впливає на ресурси [39]. Також актуальною є тенденція до цифровізації. Зокрема, у 2025 році вимірювання показують, що понад 70% громад використовують цифрові інструменти для послуг.

Основні завдання міністерства на сучасному етапі включають:

- стимулювання регіонального розвитку;
- забезпечення енергетичної ефективності;
- відновлення територій після збройної агресії росії;
- розвиток місцевого самоврядування та просторового планування [26].

Не менш важливою особливістю діяльності міністерства є координація роботи з безпеки на транспорті та регулювання будівельної галузі. Цей процес відбувається шляхом впровадження нових стандартів та будівельних норм.

Відповідно до ч.1 ст.5 Конституції України, носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює свою владу безпосередньо і через органи державної влади, органи місцевого самоврядування [16]. Проаналізувавши це положення, можна констатувати існування двох відносно відокремлених та самостійних систем органів публічної влади, а саме: органи державної влади та органи місцевого самоврядування, які покликані спільно здійснювати відповідні управлінські функції в межах повноважень, визначених Конституцією та законами України [21, с. 19]. У цьому контексті дослідження ролі органів державної влади та органів місцевого самоврядування в управлінні територіальним розвитком є необхідним для розуміння механізмів реалізації державної регіональної політики, планування розвитку територій і забезпечення сталого використання ресурсів. Аналіз їхніх функцій, інструментів впливу та форм співпраці дозволяє виявити як наявні переваги, так і проблемні аспекти управління, що мають вирішальне значення для підвищення ефективності розвитку територій.

Одним із фундаментальних принципів демократичного суспільства виступає представницька функція народу. Це в свою чергу передбачає те, що народ здійснює свою владу не безпосередньо, а через обраних представників, якими є органи державної влади, органи місцевого самоврядування та ряд їх повноважень передбачених Законом.

Державна влада в Україні є складним і багатограним механізмом, який покликаний забезпечити функціонування держави на всіх рівнях, яка відповідно до Конституції України розподілена між законодавчою, виконавчою та судовою гілками, що має забезпечити баланс інтересів та ефективне управління в інтересах усього суспільства. Основною особливістю державної влади є забезпечення стабільного розвитку держави, утримання прав і свобод громадян, а також створення умов для процвітання суспільства [7, с.156]. Важливим аспектом ролі державної влади є координація діяльності різних суб'єктів управління територіями, зокрема органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Держава також здійснює фінансове регулювання розвитку територій, цим самим створюючи умови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності регіонів і забезпечення соціальної справедливості.

Результатом складного процесу пошуку компромісу, узгодження інтересів суспільства в особі держави і територіальних співтовариств, є сучасні форми та принципи місцевого самоврядування. Зважаючи на це, необхідно розглядати сучасне місцеве самоврядування, як механізм взаємодії держави і територіальних співтовариств, узгодження відповідних інтересів якого є головним завданням [42, с. 14]. Місцеве самоврядування можна розглядати як право територіальної громади приймати управлінські рішення щодо керування своєю територією. Особливістю цього права є його конституційне закріплення та законодавче гарантування. Відповідно, ефективне функціонування системи місцевого самоврядування є основоположною та вагомою ознакою демократичної держави, а також має

вагомий вплив у сфері територіального розвитку через безпосереднє відношення до нього.

При опрацюванні навчального посібника для посадових осіб місцевого самоврядування «Планування розвитку територіальних громад», можна звернути увагу на один важливий момент: «...У таких умовах місцеві влади повинні глибоко розуміти особливості динаміки місцевого економічного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад у складному світі нових реалій» [24, с. 4]. Тобто сучасні органи місцевого самоврядування наразі не можуть чекати рішень «згори», оскільки їм надається певна автономія щодо вирішення локальних питань місцевого розвитку: збільшення зайнятості населення, зростання доходів місцевих бюджетів, створення нових робочих місць, залучення інвестицій, розвиток благоустрою та інфраструктури, покращення якості життя.

Висновки до розділу 1

Систематизація наукових поглядів засвідчила, що сфера управління розвитком територій є динамічною та багатогранною. Це підтверджує необхідність комплексного розгляду територіального розвитку як цілісної системи.

Огляд законодавчої бази України дозволив виявити ієрархічну структуру регулювання досліджуваної сфери. Визначено, що основними нормативно-правовими актами, які координують взаємодію органів влади щодо реалізації розвитку територій є Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та багато інших. Проте, попри наявність ґрунтового масиву правових актів, існує певний розрив між стратегічними цілями державного рівня та їх практичною імплементацією на місцях, що виявляє свою актуальність в подальших дослідженнях.

Під час виявлення особливостей ролей суб'єктів публічного управління, було визначено, що ефективність розвитку територій безпосередньо залежить від балансу інтересів органів державної влади та місцевого самоврядування. З'ясовано, що ключовим чинником успіху в сучасних умовах є конкурентоспроможність територій, автономність та раціональність управлінських рішень на місцях, а також професійний розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ: АНАЛІЗ ТА ПРОБЛЕМАТИКА

2.1. . Аналіз практики управління територіального розвитку на державному рівні

Аналіз практики управління територіальним розвитком на державному рівні є важливим етапом дослідження сучасної системи публічного управління. Ефективна державна політика у сфері територіального розвитку спрямована на забезпечення збалансованого соціально-економічного зростання регіонів, зменшення міжрегіональних диспропорцій та раціонального використання ресурсів.

Дослідження практики державного управління в цій сфері дозволяє визначити основні інструменти, механізми та підходи, що застосовуються органами влади для реалізації політики територіального розвитку. Аналіз існуючого досвіду сприяє виявленню проблемних аспектів, а також окресленню напрямів удосконалення системи управління з урахуванням сучасних викликів та стратегічних пріоритетів розвитку держави.

Для глибшого аналізу територіального розвитку в Україні на державному рівні звертаємось до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [11], яка спрямована на забезпечення збалансованості, економічного зростання та підвищення якості життя в усіх громадах. Також цей нормативний акт базується на принципах децентралізації, де громади є партнерами, що самостійно вирішують питання місцевого значення.

Насамперед, варто зазначити, що державна регіональна політика до 2027 року ґрунтується на врахуванні під час стратегічного планування ключових викликів, які впливають на людину, інфраструктуру, безпекове середовище, економіку та навколишнє природне середовище, а також включатиме побудову культури партнерства та співробітництва, орієнтовану на взаємодію органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадян щодо розвитку [11]. За цією стратегією, заходи державної

регіональної політики мають формуватись базуючись на багатьох факторах: набутий досвід, дані, висновки, рекомендації, результати аналізів та оцінки для забезпечення та підтримки високих стандартів управління та реалізації державної регіональної політики. Весь цей процес потребує залучення численних ресурсів і функціонування відповідних спеціалізованих аналітичних засобів, баз даних, що потрібні для формування та оцінки політики.

Заходи щодо реалізації державної регіональної політики спрямовуватимуться на:

- відновлення інфраструктури, економічної активності, публічних послуг та балансу екосистем;
- створення безпечних умов для повернення в регіони внутрішньо переміщених осіб;
- створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання на територіях відновлення;
- підтримку та ефективне використання потенціалу територій з особливими умовами для розвитку;
- поширення позитивного впливу регіональних полюсів зростання та територій сталого розвитку, що сприятиме зменшенню диспропорцій у розвитку територіальних громад та якості життя людини [11].

Стратегічна мета державної регіональної політики, що визначена у вищезгаданій стратегії звучить як: «...посилення соціально-гуманітарної, економічної, просторової згуртованості України, підвищення рівня безпеки і добробуту громадян шляхом задоволення потреб регіонів та територіальних громад у відновленні інфраструктури та модернізації економіки, ефективного використання внутрішнього потенціалу територій, розвитку системи демократичного, децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування» [11].

Відповідно, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки виступає важливим інструментом державного управління, який

забезпечує комплексний та системний підхід до розвитку регіонів України. Вона визначає основні пріоритети, цілі та напрями державної підтримки регіонів, спрямовані на забезпечення їх збалансованого соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності територій та покращення якості життя населення.

В контексті розгляду цього питання, також варто звернути увагу на орієнтири державної стратегії, які виступають одним із механізмів стратегічного планування розвитку територій. Зокрема, такими орієнтирами є:

- створення рівних можливостей доступу територіальних одиниць та об'єктів регіональної політики до державної фінансової і економічної підтримки;
- субсидіарність – створення умов для оперативного вирішення проблем на територіальному рівні за умови отримання додаткових вигод і соціально-економічної ефективності від застосування такого підходу розподілу владних повноважень;
- сталий розвиток – раціональне використання ресурсів для задоволення потреб нинішнього покоління, ураховуючи інтереси майбутніх поколінь [45, с. 32].

У межах проведення аналізу тенденцій розвитку територій України також здійснюється формування рейтингу із 45 найбільш перспективних, фінансово спроможних та інвестиційно привабливих територіальних одиниць, які систематизуються у звіті відповідно до рівня Індексу конкурентоспроможності міст. У сучасних умовах цей індикатор було адаптовано вітчизняними аналітиками відповідно до унікальності територіальних одиниць, їхніх специфічних особливостей і відмінних рис [17]. Ця система оцінювання тенденцій соціально-економічного зростання територій є оптимальним вибором, особливе значення якого виявляється в контексті реформи децентралізації.

2.2. Оцінка управлінських підходів до системи територіального розвитку на місцевому рівні

Розгляд системи управління територіального розвитку на місцевому рівні є важливою складовою дослідження ефективності функціонування механізмів публічного управління. У сучасних умовах децентралізації та посилення ролі органів місцевого самоврядування питання формування результативних управлінських підходів до розвитку територій набуває особливої актуальності. Саме на місцевому рівні відбувається реалізація стратегічних і програмних документів розвитку, спрямованих на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Аналіз та оцінка існуючих управлінських підходів дозволяють визначити рівень їх ефективності, виявити ключові проблеми у процесі управління розвитком територій та окреслити можливі напрями вдосконалення системи територіального розвитку. Це створює підґрунтя для формування більш дієвих управлінських рішень та підвищення результативності реалізації політики регіонального розвитку на місцевому рівні.

Соціально-економічний розвиток України значною мірою залежить не лише від ефективної діяльності центральних органів влади, а і від діяльності регіональної державної влади та органів місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування в цьому аспекті заслуговує на особливу увагу, Як видно, саме на рівні місцевого самоврядування можливим є поєднання інтересів держави (влади) і суспільства (народу), оскільки саме на місцевому рівні реалізуються завдання державної політики та здійснюється власна політика територіальних громад [9, с.141]. Також важливо зауважити, що в кожній країні місцеве самоврядування як багатогранне явище має специфічну правову форму. Відповідно, йому притаманна залежність від багатьох факторів, таких як державний устрій, історичні, національні, географічні та інші особливості тієї чи іншої країни.

В контексті характеристики управлінських процесів діяльності органів муніципального управління слід враховувати основні положення Європейської хартії місцевого самоврядування [14]. Цей документ визначає фундаментальні засади формування та розвитку системи місцевого самоврядування на міжнародному рівні. Цією хартією описана низка визначальних аспектів організації роботи місцевого самоврядування, зокрема його конституційно-правова основа, сфера компетенції, правовий захист, умови для виконання певних повноважень тощо.

Згідно з Конституцією України [16] проголошено, що 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 і посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України .

Основами місцевого самоврядування є об'єктивно сформовані в суспільстві економічні, соціальні, фінансові, правові та інші можливості й умови, які створюють базис, на якому будується вся система місцевого самоврядування. Однією з основ місцевого самоврядування є територіальна основа, закріплення якої має важливе значення, оскільки місцеве самоврядування характеризується насамперед визначеними просторово-географічними факторами і може здійснюватися територіальною громадою лише в межах адміністративних кордонів населених пунктів [9, с.144].

Таким чином, територіальною основою місцевого самоврядування є визначені адміністративно-територіальні одиниці – село, селище, місто, район у місті, район, область. В цьому випадку нам слід розглянути поняття «територіальна громада». Територіальна громада визначена Конституцією України як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, що є логічним продовженням іншого конституційного положення, відповідно до якого джерелом державної влади в Україні є народ [16]. Сьогодні, станом на 2026

рік, Україна налічує 1469 таких громад — від густих міських до розлогих сільських. Вони стали основою влади на місцях після реформи 2015–2020 років, коли старі райони згорнули, а громади отримали реальні повноваження та гроші. Це не абстракція: 1469 територіальних громад охоплюють майже всю країну, за винятком окупованих зон і Чорнобильської зони, керуючи бюджетами на мільярди гривень [36]. Відповідно, можна зазначити, що в сучасних умовах децентралізації територіальні громади в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій, формуванні місцевої політики та ефективному використанні наявних ресурсів. Саме на рівні територіальних громад приймається значна частина управлінських рішень, що безпосередньо впливають на якість життя населення, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій та реалізацію місцевих програм і стратегій розвитку. У зв'язку з цим особливої важливості набуває оцінка управлінської ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки вона дозволяє визначити рівень результативності прийнятих рішень, виявити сильні та проблемні аспекти управління, а також сформулювати обґрунтовані напрями вдосконалення системи управління територіальним розвитком на місцевому рівні.

При оцінці управлінської діяльності органів місцевої влади використовуються такі поняття як «ефективність» та «продуктивність». Продуктивність направлена на оцінку кількості ресурсів, що використовуються для надання даних послуг. Ефективність направлена на оцінку рівня надання послуг, яка має визначатися за очікуваними результатами. Це сприяє зосередженню уваги на кінцевих результатах з урахуванням якості надання послуги і її впливу на рівень життя на даній території [9, с. 150].

У приватній і в публічній сферах ефективність пов'язують із: 1) співвідношенням між витраченими ресурсами й отриманим кінцевим продуктом (товаром, послугою); 2) зменшенням кількості ресурсів, що витрачаються, чи зниженням їхньої вартості; 3) скороченням тривалості

процесу; 4) співвідношенням кінцевого продукту й кінцевого результату [9, с. 150]. В оцінці ефективності роботи місцевої влади важлива роль належить критеріям, які визначають ефективність діяльності органу місцевого самоврядування, таким як: економічний ефект, який визначається збільшенням обсягу виробництва продукції підприємствами відповідної адміністративно-територіальної одиниці, розширенням її асортименту, – поліпшенням структури міської економіки; соціальний ефект, що досягається підвищенням реальних – доходів населення, зменшенням диференціації доходів між різними соціальними групами, підвищенням рівня зайнятості працездатного населення; екологічний ефект, який дає зниження концентрації шкідливих речовин у повітряному й водному середовищі, зменшення рівня шуму тощо; організаційний ефект, що визначається скороченням кількості ланок у системі управління територією, загальної чисельності – працівників, зайнятих в апараті управління, документообігу тощо [9, с. 151].

При дослідженні впливу органів місцевого самоврядування на розвиток регіонів чи територіальних громад застосовують поняття «конкурентоспроможність регіону» [9, с. 151]. Це поняття можна визначити як «спроможність протягом тривалого часу на основі насамперед власних, а також залучених можливостей продукувати товари та послуги для регіонального, національного і зовнішнього ринків, забезпечувати водночас стабільність і зростання реальних доходів власних жителів» [26]. Рівень конкурентоспроможності територіальної громади значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень органів місцевого самоврядування, стратегічного планування розвитку, якості інфраструктури, інвестиційного клімату та активності місцевої спільноти. Саме тому підвищення конкурентоспроможності територіальних громад розглядається як один із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку територій та зміцнення їх економічного потенціалу.

Для оцінки ефективності діяльності кожного управлінського органу і посадової особи, кожного одиничного управлінського рішення, дії, впливу використовуються критерії конкретної соціальної ефективності:

- ступінь відповідності напрямів, змісту і результатів управлінської діяльності органів і посадових осіб тим її параметрам, які відображені у правовому статусі органу і окремої посади;
- законність рішень і дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також їх посадових осіб;
- реальність управлінських впливів (має забезпечувати—цілеорієнтацію, організацію і нормативне регулювання керованими об'єктами);
- зміст будь-яких управлінських актів (рішень, вчинків, дій тощо) з погляду відображення в них запитів і потреб людей, спрямованості на їх добробут і розвиток;
- характер й обсяг взаємозв'язків відповідних органів державної влади чи органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб з громадянами, їх об'єднаннями і колективами;
- міра забезпечення в рішеннях і діях органу і його посадових осіб престижу держави тощо [8, с.75].

При розгляді практичних кейсів діяльності окремих територіальних громад можемо прослідкувати, що впровадження ефективних управлінських підходів, стратегічного планування та активної співпраці з бізнесом і громадськістю сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та розвитку місцевої економіки. Наприклад:

1. на заході сонячні ферми генерують мільйони: одна громада заробила 50 млн грн на електриці, інвестувавши в зелену енергію;
2. Чернівецька область: спільне фінансування ліцеїв кількома громадами вирішило брак автобусів для школярів;

3. у воєнних зонах, як Ірпінь, громада відбудувала 200 км доріг за гранти ЄС [36];
4. спільне комунальне підприємство «Пониззя» створили чотири громади з двох областей: Хотинська громада Чернівецької області та Кам'янець-Подільська, Староушицька і Китайгородська громади Хмельницької області. Це перше в Україні спільне комунальне підприємство, діяльність якого спрямована на промоцію та розвиток туристичних територій, привабливих для туристів [22];
5. у 2024 році у Валківській громаді запрацював перший в Харківській області центр життєстійкості. За час роботи центр став важливою частиною громади, надаючи необхідні соціальні та психологічні послуги [22];
6. Жовківська громада, яка розташована на Львівщині вже понад три роки впроваджує системні ініціативи, щоб активізувати місцевий бізнес та підвищити свою привабливість серед інвесторів [22].

Отже, наведені історії успішної практики управління територіальним розвитком свідчать про те, що ефективність діяльності територіальних громад значною мірою залежить від якості управлінських рішень, стратегічного планування та здатності органів місцевого самоврядування раціонально використовувати наявні ресурси. Реалізація вдалих управлінських підходів сприяє підвищенню соціально-економічного розвитку територій, зміцненню їх конкурентоспроможності та покращенню якості життя населення. Проаналізовані практичні кейси підтверджують, що впровадження ефективних механізмів управління є важливим чинником сталого розвитку територіальних громад.

2.3. Основні проблеми, невирішені питання та обмеження у системі управління розвитком територій

Дослідження процесів територіального розвитку неможливе без аналізу ключових проблем, які впливають на ефективність функціонування

територіальних громад. Незважаючи на позитивні результати децентралізаційних реформ, у багатьох громадах зберігаються труднощі, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, недостатнім рівнем інфраструктурного розвитку, демографічними викликами та недосконалістю управлінських механізмів. Визначення та аналіз основних проблем розвитку територій є важливим етапом для формування ефективних управлінських рішень і пошуку шляхів забезпечення сталого розвитку громад.

В сучасних умовах перед територіальними громадами особливо гостро постають проблеми фінансування соціальних об'єктів, житлово-комунального господарства, проектів місцевого розвитку, утримання органів місцевого самоврядування та ін. Територіальна громада як соціальне явище є особливою соціальною спільнотою, з притаманними будь-якій спільноті якостями. Базовою умовою розв'язання цих проблем є знання про елементи системи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад, без чого неможливе прийняття ефективних управлінських рішень, у тому числі й щодо активізації діяльності органів місцевого самоврядування з приводу належного фінансового забезпечення розвитку територіальних громад [37, с. 3].

На сьогодні на місцевому рівні системи управління розвитком сільських територій існують серйозні проблеми. В першу чергу це пов'язано з слабкістю, незрілістю інституту місцевого самоврядування в Україні, існуванням значної кількості правових колізій та нечіткістю законодавства в сфері компетенції і повноважень місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, відсутністю економічного підґрунтя для їх реалізації [37, с. 4]. Крім того, важливими проблемами розвитку територій залишаються нерівномірність соціально-економічного розвитку громад, недостатній рівень розвитку інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів та залежність від державних трансфертів. У багатьох випадках це призводить до уповільнення реалізації місцевих програм розвитку, зниження

інвестиційної привабливості територій та обмеження можливостей для створення нових робочих місць.

Водночас значним викликом для розвитку територій є демографічні тенденції, зокрема міграція населення, старіння трудових ресурсів та скорочення чисельності населення у сільських громадах. У сукупності такі фактори негативно впливають на довгострокові перспективи розвитку територій, що зумовлює необхідність пошуку нових управлінських підходів та ефективних механізмів стимулювання місцевого розвитку.

Зважаючи на сучасні проблеми в розвитку сільських територій, попередню практику державного управління ними та її низьку ефективність, запорукою успішної життєдіяльності і розвитку сільських територій у перспективі вбачається зміщення акцентів в управлінні цими процесами з загальнодержавних програм і заходів до значного зростання ролі і можливостей територіальних громад самостійно вирішувати питання розвитку власних територій [37, с. 5].

Місцеві влади в Україні сьогодні мають справу зі складними проблемами: спад економіки, нерозвинута інфраструктура, відсутність почуття безпеки у людей, бідність, безробіття, соціальна та територіальна нерівність, втрата самоповаги, брак водних ресурсів, забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо. Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов'язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого підходу до місцевого розвитку та обов'язковість побудови планів з акцентом на економічному розвитку та розвитку конкурентоспроможності територіальних громад. Разом з тим, з огляду на викладене вище, розвиток економіки повинен відбуватися не будь-якою ціною, його необхідно планувати з урахуванням всіх складових сталості [24, с. 20]. Важливим аспектом такого підходу є забезпечення збалансованого поєднання економічних, соціальних та екологічних чинників розвитку територій. Формування стратегій розвитку

територіальних громад має ґрунтуватися на принципах раціонального використання ресурсів, збереження природного середовища та врахування інтересів місцевого населення. Лише за умови комплексного планування та впровадження ефективних управлінських рішень можливо забезпечити довгостроковий та сталий розвиток територій, підвищення їх конкурентоспроможності та покращення якості життя населення.

В українському законодавстві серед існуючих недоліків, що впливають на ефективність управлінської діяльності, науковці відзначають основні чотири аспекти:

- регіональний і місцевий рівень укладений відповідно до системи адміністративно-територіального устрою України, запровадженої на початку 32-х років в інтересах централізованого партійно-бюрократичного управління;
- неузгодженість системи адміністративно-територіальних одиниць, їх меж;
- недостатня розмежованість повноважень органів публічної влади на субнаціональному рівні;
- неналежно сформована фінансово-економічна база органів місцевого самоврядування [19, с.65].

Однак, якщо з плином часу значну кількість недоліків, зокрема покращення фінансово-економічної бази органів місцевого самоврядування, вдалося виправити, то щодо побудови на обласному і районному рівнях якісно нового управління й надалі є декілька проектів реформування, жоден з яких не реалізовано [19, с. 65]. Відповідно, можна зазначити, що держава не зуміла завершити територіальну реформу, зокрема не оптимізувала кількість областей, не було проведено реформування районних та обласних рівнів управління на користь місцевого самоврядування. Таким чином, третій етап адміністративно-територіальної реформи не реалізовано дотепер. Очевидно, що у найближчий час повоєнного періоду перед українською владою постане проблема

врегулювання невирішених завдань щодо становлення місцевого самоврядування як повноправної частини публічної влади і публічного управління.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було проаналізовано сучасний стан управління розвитком територій в Україні, зокрема особливості реалізації державної політики територіального розвитку та практику управління на місцевому рівні. Дослідження показало, що в Україні сформовано певну інституційну та нормативно-правову основу для забезпечення регіонального та місцевого розвитку. Реалізація стратегічних документів, програм підтримки територій та інструментів державної регіональної політики сприяє створенню передумов для розвитку територіальних громад і підвищення їх соціально-економічного потенціалу.

Водночас аналіз практики управління територіальним розвитком на місцевому рівні засвідчив зростання ролі територіальних громад у формуванні та реалізації політики місцевого розвитку. Розширення повноважень органів місцевого самоврядування створює можливості для більш ефективного управління ресурсами, стратегічного планування та впровадження проєктів розвитку. При цьому ефективність управління значною мірою залежить від рівня управлінської спроможності громад, наявності стратегічних документів розвитку та здатності органів місцевого самоврядування впроваджувати сучасні управлінські підходи.

Разом з тим у процесі дослідження було виявлено низку проблем та обмежень у системі управління розвитком територій. Серед основних можна виділити недосконалість законодавчого регулювання, наявність правових колізій у сфері розмежування повноважень між різними рівнями влади, обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність соціально-економічного розвитку територій, а також недостатній рівень управлінської та інституційної спроможності окремих громад.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ І МІСЦЕВИХ ІНСТИТУЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

3.1. Удосконалення розподілу повноважень між державними та місцевими органами влади

Проблема вдосконалення місцевого управління, зокрема взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування, сьогодні залишається актуальною. Для ефективного розв'язання питань місцевого значення потрібна модель, яка б забезпечувала необхідну єдність державної влади з одночасною самостійністю територіальних громад. У суспільстві мають бути визначені не максимальні, а граничні можливості самоврядування з метою розвитку демократії і забезпечення суверенітету народу, і оптимальне співвідношення державного управління і самоврядування, їх співвідношення на місцевому рівні. В умовах реформування українського суспільства вирішення цієї проблеми є надзвичайно важливим [18]. Від того, наскільки чітко визначені функції кожного рівня управління, залежить якість надання послуг громадянам, рівень довіри до влади та здатність держави оперативно реагувати на виклики.

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування ґрунтується насамперед на інтересах мешканців територіальних громад і передбачає докорінні зміни та системні реформи, децентралізацію влади, тобто передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. Ця політика базується на положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращих світових стандартах зв'язків з громадськістю у цій сфері [38, с. 90]. Водночас ефективна реалізація цієї політики потребує чіткого розмежування повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування з метою уникнення дублювання функцій і конфліктів компетенцій. Саме визначеність у сфері відповідальності кожного

рівня влади є запорукою прозорого управління, підвищення якості публічних послуг і зміцнення довіри громадян до влади.

Серед основних проблем зазначеної сфери прийнято виділяти такі:

1) погіршення якості та доступності публічних послуг внаслідок ресурсної неспроможності більшості органів місцевого самоврядування здійснювати власні і делеговані повноваження;

2) нерозвиненість форм прямого народовладдя, неспроможність членів громад до солідарних дій, спрямованих на захист своїх прав та інтересів, досягнення спільних цілей розвитку громади;

3) надмірна централізація повноважень органів виконавчої влади та фінансово-матеріальних ресурсів;

4) відсторонення місцевого самоврядування від вирішення питань у сфері земельних відносин, посилення соціальної напруги серед сільського населення внаслідок відсутності повсюдності місцевого самоврядування [1, с. 72]. Слід звернути увагу на те, що усі ці проблеми є взаємопов'язаними та ускладнюються проблемами правового та інституційного характеру, які так і не були розв'язані публічною владою в попередні роки. Також негативним фактором виступає неузгодженість реформи системи місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою держави з реформами в інших сферах правовідносин.

З початком повномасштабної збройної агресії РФ проти України та переходу органів державної влади і органів місцевого самоврядування у юридичній площині на «військові рейки». Відповідно до Указу Президента України «Про утворення військових адміністрацій» від 24 лютого 2022 року № 68/2022 на виконання Закону України «Про правовий режим воєнного стану» для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку на всій території України було утворено 25 обласних військових адміністрацій. Обласні, Київська міська, державні адміністрації набули статусу відповідних військових адміністрацій, а голови цих державних адміністрацій – посади начальників військових адміністрацій.

На базі існуючих районних державних адміністрацій також було створено відповідні районні військові адміністрації, а їх голови набули статусу начальників таких військових адміністрацій [33, с. 132]. Такі трансформації зумовлені необхідністю забезпечення належного рівня безпеки, координації та оперативного реагування в умовах воєнного стану. Надання державним адміністраціям статусу військових адміністрацій дозволило суттєво розширити їх повноваження у сфері оборони, громадського порядку та управління ресурсами, водночас посиливши централізований контроль за прийняттям рішень. У цих умовах особливої ваги набуває чітке розмежування повноважень між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, що сприяє уникненню управлінських колізій і забезпечує ефективну взаємодію в інтересах громад і держави.

Отже, в умовах правового режиму воєнного стану військово-цивільні, військові адміністрації та органи місцевого самоврядування продовжують виконання покладених на них повноважень. У повоєнний період необхідно завершити реформу децентралізації в Україні і продовжити модернізацію публічного управління в частині вдосконалення розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади. З цією метою, перш за все, мають бути реалізовані основні стратегічні пріоритети, викладені в Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки та Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Головним напрямом закінчення реформи децентралізації має стати осучаснення законодавчої бази відповідно до завдань реформи та повоєнного відновлення [33, с. 133].

В постанові Кабінету Міністрів від 12 грудня 2025 р. № 1748 «Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі» чітко окреслено особливості шляхів розв'язання актуальних проблем та основних завдань реформи з урахуванням нових викликів. Серед цього переліку бачимо також питання розмежування

та розподілу повноважень владних інституцій. У цьому напрямі передбачене забезпечення:

- здійснення розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування, між центральними та територіальними органами виконавчої влади різних рівнів відповідно до закону за принципом субсидіарності, а також закріплення того, що повноваження органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади не можуть дублюватися;
- органам місцевого самоврядування свободу реалізації повноважень, яка обмежується виключно законом, виходячи з участі держави у забезпеченні виконання таких повноважень;
- реалізацію власних повноважень місцевого самоврядування за рахунок надходжень від місцевих податків та зборів шляхом встановлення місцевими радами відповідних ставок та пільг із сплати місцевих податків та зборів, а також можливість надання цільових трансфертів з державного бюджету та залучення коштів з інших джерел, не заборонених законом;
- чітке розмежування повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування у частині управління та розпорядження ресурсами місцевого значення;
- надання органам місцевого самоврядування функцій самоврядного контролю щодо цільового використання відповідних ресурсів;
- розвиток форм співробітництва територіальних громад та міжнародного територіального співробітництва, у тому числі міських агломерацій тощо [12].

Для удосконалення розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні важливе значення має узагальнення та впровадження позитивного зарубіжного досвіду розподілу компетенцій між органами публічної влади. Необхідно продовжувати вивчати, аналізувати та впроваджувати зарубіжний досвід реформи

децентралізації, який свідчить, що децентралізація відіграє важливу роль у демократизації та трансформації суспільства, переходу до інститутів, заснованих на ініціативі і відповідальності окремої людини та громади. Позитивні результати впровадження реформи децентралізації в зарубіжних країнах спостерігаються в чіткому розмежуванні компетенцій державних та муніципальних органів на всіх рівнях та у всіх сферах: адміністративній, політичній, бюджетно-фінансовій, соціальній. Це сприяє розвитку людського потенціалу, відповідальності влади, покращенню якості надання публічних послуг, консолідації суспільства. Впровадження саме такого позитивного міжнародного досвіду потребує наша країна у післявоєнний період [33, с. 134]. Отже, удосконалення розподілу повноважень між державними та місцевими органами влади є важливою умовою ефективного публічного управління та сталого розвитку територій. Чітке визначення функцій, відповідальності й ресурсного забезпечення кожного рівня влади сприяє підвищенню якості управлінських рішень, уникненню дублювання повноважень і зміцненню довіри громадян до влади.

3.2. Запровадження сучасних управлінських інструментів в систему територіального розвитку

В умовах повномасштабної війни на території України питання розвитку систем територіального управління в цілому та місцевого самоврядування зокрема набуває нового контексту та постає перед якісно новими викликами. Незважаючи на актуальність як наукових, так і практичних розробок у сфері територіального планування та управління в Україні, все ще відчувається брак теоретичних досліджень і прикладних розробок, які б забезпечили безперешкодне та ефективне здійснення процесу децентралізації [тези, с. 2]. Оскільки, традиційні підходи до управління територіальним розвитком часто не відповідають сучасним викликам, актуальним є застосування інноваційних механізмів управління.

Сучасне суспільство розробляє та удосконалює способи й механізми, які стимулюють людей до масової самоорганізації та залучають їх до

процесів планування розвитку, сприяючи встановленню між ними міжособистісних та міжгрупових зв'язків та стосунків, заснованих на взаємній довірі та довірі до влади [тези, с. 34]. Це зумовлює необхідність в застосуванні інноваційних управлінських інструментів, які б забезпечували високий рівень прозорості діяльності органів влади. Одним із таких інструментів є електронне врядування, ефективність якого пропонується розглянути на прикладі українського додатка «Дія».

Доведено, що впровадження додатка «Дія» як ключового елементу електронного врядування в Україні має свій позитивний вплив на здійснення державних функцій, на розвиток України як сервісної діджиталізованої держави, на якість отриманих громадянами державних послуг. Станом на початок 2023 р. застосунком «Дія» користуються понад 18,7 млн українців, а порталом – понад 22 млн [13, с. 255]. Згідно з оприлюдненими підсумками, за 2025 рік у "Дії" додалось 2 мільйони користувачів. Варто виокремити такі послуги, які будуть з'являтися в "Дії" у 2026 році: євро протокол, дозволи на зброю, eWallet, розлучення, нові гранти "єРобота", реєстрація громадських організацій, а також розширення послуг для захисників та їхніх родин [24]. Наведені дані свідчать про ефективність впровадження електронного врядування в процесі побудови сервісної держави

Е-інформування це комплексний інструмент залучення громадян, який об'єднує в собі всі засоби масової інформації, якими органи влади прагнуть “достукатись” до мешканців громади та зацікавити потрібні цільові спільноти: бізнесові, туристичні, культурні тощо [тези, с. 31]. Тому, органам місцевого самоврядування рекомендується використовувати не тільки сторінку новин для подання анонсів та звітів про заходи, а залучати і соціальні мережі та розміщувати інформацію про події, які плануються на рейтингових сайтах.

Серед нових технологій використання потенціалу інтелекту людей найпоширенішим інструментом для визначення пріоритетів та стратегій розвитку використовують форсайт. Форсайт – це процес систематичного

визначення нових стратегічних напрямів, які в довгостроковій перспективі зможуть серйозно вплинути на економічний і соціальний розвиток. Він включає: обговорення можливих шляхів розвитку і формування на основі цього довгострокових пріоритетів в різних галузях і сферах; сукупність інструментів, що дозволяють активно передбачати проблеми майбутнього та активний прогноз, який включає елементи дії на майбутнє [тези, с. 34]. Форсайт є дієвим інструментом стратегічного планування, який дозволяє територіальним громадам формувати довгострокове бачення розвитку з урахуванням можливих сценаріїв майбутнього. Завдяки залученню мешканців, експертів та представників влади, форсайт сприяє спільному визначенню пріоритетів і сценаріїв розвитку території.

Також не менш ефективним інноваційним інструментом розвитку територіальних громад виступає смарт-спеціалізація. Смарт Спеціалізація – це підхід, розроблений Європейською Комісією в рамках ініціативи «Інноваційний союз». Підхід дозволяє ідентифікувати ті галузі економіки, які мають інноваційний потенціал та побудувати взаємовигідне партнерство для їх розвитку дозволяючи регіону посилити власну конкурентоспроможність. Особливість цієї політики полягає в тому, що влада спонукає та стимулює підприємців, науку та розробників краще співпрацювати з підприємствами для розкриття головних напрямів та\чи секторів спеціалізації регіону [тези]. Тобто, цей стратегічний підхід базується на визначенні унікальних інноваційних переваг та ключових галузей економіки громади для залучення інвестицій, створення робочих місць та підвищення конкурентоспроможності. Це інструмент розвитку, що поєднує можливості бізнесу, науки та влади через «підприємницьке відкриття».

Варто звернути увагу, що в Україні проект Смарт Спеціалізація триває з 2016 року. В його основі – партнерство між представниками бізнесу, влади, науково-технічних установ та громадськості. Цьогоріч у впровадженні Смарт спеціалізації прекрасні результати мають 5 областей: Київська, Донецька, Луганська, Тернопільська та Львівська [тези]. Відповідно, цей сучасний

інструмент стратегічного управління територіальним розвитком відіграє важливу роль у налагодженні ефективної взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Його сутність полягає у визначенні унікальних конкурентних переваг регіону на основі аналізу його ресурсного потенціалу, інноваційних можливостей, людського капіталу та економічної структури з подальшою концентрацією зусиль і інвестицій саме на цих пріоритетних напрямках.

Крім того, впровадження смарт-спеціалізації доводить свою ефективність як інноваційного підходу до розвитку територій, орієнтованого на виявлення та підтримку унікальних конкурентних переваг регіонів. Поєднання цього інструменту з е-інформуванням і форсайтом створює синергетичний ефект, що забезпечує комплексний підхід до управління розвитком територій. Це дозволяє громадам більш раціонально використовувати ресурси, стимулювати інноваційну діяльність та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що цифрові інструменти забезпечують оперативний обмін інформацією між органами влади та громадянами, сприяють зростанню рівня довіри до управлінських рішень і активізації участі населення у процесах прийняття рішень. Водночас ефективність е-інформування залежить від рівня цифрової грамотності населення та належного технічного забезпечення громад.

3.3. Перспективні напрями розвитку управління територіями в умовах децентралізації та європейської інтеграції України

В сучасних умовах трансформації державного устрою України управління територіями постає перед викликом одночасного поглиблення внутрішніх реформ та адаптації до стандартів Європейського Союзу. Процес децентралізації вже заклав фундамент для формування фінансово незалежних та організаційно спроможних громад, проте наступний етап розвитку вимагає якісного переходу від простого адміністрування до стратегічного менеджменту.

Децентралізацію розуміють як процес перерозподілу владних повноважень та обсягів компетенції між центральним і місцевими рівнями організації публічної влади зі зміщенням акценту на місцевий рівень у частині здійснення заздалегідь окреслених і гарантованих державою функцій. Розглядаючи проблеми децентралізації, важливо віднайти баланс централізації й децентралізації як певної необхідності забезпечення ефективної діяльності органів місцевої та центральної влади. Серед причин, які спонукають до передачі більшого обсягу повноважень органам місцевого самоврядування, виділяють більший рівень ефективності й підзвітності органів місцевого самоврядування, кращі перспективи місцевого розвитку, а також упровадження демократії участі та захист прав людини [24, с. 77].

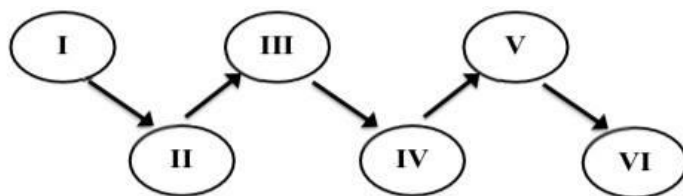


Рис. 1. Головні завдання реформи децентралізації в Україні

I – Формування нової територіальної основи для діяльності органів влади на рівні громад і районів.

II – Передача повноважень органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування та їх розмежування за принципом субсидіарності.

III – Створення належної ресурсної бази для здійснення повноважень органів місцевого самоврядування.

IV – Формування ефективної системи служби в органах місцевого самоврядування.

V – Упорядкування системи державного контролю та нагляду за законністю діяльності органів місцевого самоврядування.

VI – Розвиток форм прямого народовладдя: виборів, референдумів.

Джерело: [39, с. 90]

Відповідно, ключовим завданням стає створення гнучких управлінських структур, здатних ефективно використовувати місцеві ресурси

для забезпечення стійкого економічного зростання та високої якості життя населення навіть в умовах кризових явищ.

Для ефективнішої побудови та функціонування системи місцевого управління науковцями пропонується зробити такі кроки:

- укрупнити регіони на основі зменшення кількості областей, що потребує також унесення змін у Конституцію України;
- ліквідувати другий (районний) рівень місцевого управління;
- ліквідувати місцеві державні адміністрації та утворити префектури на рівні регіонів.

Означені кроки сприятимуть забезпеченню всієї повноти влади на місцевому рівні: від об'єднаних територіальних громад як первинних суб'єктів місцевого самоврядування до регіону – органам місцевого самоврядування. Така організація публічної влади на місцях дозволить стати місцевому самоврядуванню в Україні повноправною компонентою публічного управління [18, с. 437].

Розвиток територіального управління нерозривно пов'язаний з вектором євроінтеграції, що передбачає впровадження принципів «доброго врядування» та цифровізацію муніципальних послуг. Інтеграція у європейський простір відкриває доступ до різних інноваційних інструментів просторового планування, серед яких важливу роль відіграє «розумне зростання» громад.

Нормативно-методична база створення майбутньої моделі розвитку сталого розвитку адміністративно-територіальних утворень закладається нині в міжнародних стандартах побудови інтелектуальних мереж (Smart Systems/IoT) та сталого розвитку «розумних міст і розумних спільнот» – SC & C (Smart Cities & Smart Communities) на основі інтеграції широкого спектру технологічних, загальнотехнічних, проектних, організаційноуправлінських й логістичних рішень [20, с. 87].

«Розумне зростання громад» – новий для України термін, який сьогодні означає провідну тенденцію до розвитку міст, муніципалітетів та регіонів у

Європейському Союзу і увібрав у себе найновіші підходи до зростання, що базуються на розумній спеціалізації, розумному просторовому плануванні та ощадливому використанні ресурсів [24, с. 95]. Впровадження концепції «розумного зростання» в українських громадах сприяє підвищенню ефективності управління та адаптації європейських практик до місцевих умов. Це також відкриває нові можливості для інноваційного розвитку, залучення інвестицій та покращення якості життя населення.

А. Ткачук чітко окреслив нові цілі для територіальних громад, які спонукають до запровадження 5 принципів розумного зростання, а саме:

1. розумної освіти, яка вчить швидко адаптуватися у мінливому світі і надихає до генерування нових корисних ідей;

2. розумної місцевої економіки, яка, базуючись на власних конкурентних перевагах і ресурсах, залучає до підприємництва максимальну кількість жителів;

3. розумної організації життєвого простору, в якому громадяни мають доступ до основних благ та послуг, а земля, на якій мешкає громада, використовується максимально ефективно і бережеться для майбутніх поколінь;

4. розумного використання ресурсів та охорони довкілля, яке зобов'язує максимально ощадливо використовувати невідновлювані ресурси та розвивати виробництва на основі переробки відходів інших виробництв;

5. розумних людей, котрі культивують здоровий спосіб життя, активність, зайнятість та самозайнятість, освіту впродовж життя та – гуртом – самозарадність всієї громади [38, с. 93].

Прикладом розумного зростання є запуск прибуткових сміттесортувальних ліній силами місцевого бізнесу або за підтримки Державного фонду регіонального розвитку. Волочиська об'єднана територіальна громада Хмельницької області долучилась до правильного роздільного збирання сміття, будучи обізнаною із позитивним прикладом європейських країн щодо поводження зі сміттям [38, с. 93].

Таким чином, саме розумне зростання забезпечує покращення якості життя українців в селах, селищах, містах та локальної економіки, сприяє розвитку громадської активності у об'єднаних громадах [38, с. 95]. Важливим аспектом є також залучення мешканців до процесів прийняття рішень, що підвищує рівень довіри до влади та формує відповідальне громадянське суспільство. Завдяки децентралізації громади отримують можливість самостійно визначати пріоритети розвитку, враховуючи місцеві потреби та особливості. У підсумку, це сприяє комплексному та сталому розвитку територій, підвищуючи конкурентоспроможність регіонів України.

Висновки до розділу 3.

Узагальнення результатів дослідження щодо шляхів удосконалення співпраці державних та місцевих інститутів у контексті забезпечення сталого розвитку територій дозволяє сформулювати низку ключових висновків. Встановлено, що фундаментом ефективної взаємодії є чітке розмежування компетенцій між рівнями влади за принципом субсидіарності, що передбачає усунення дублювання функцій та зміцнення фінансової самостійності громад для трансформації державних органів у стратегічних партнерів місцевого самоврядування.

Важливою умовою прогресу є впровадження інноваційних інструментів управління, зокрема цифрової трансформації у формі електронного врядування та інформування, що гарантує прозорість та оперативність прийняття рішень. Застосування методології форсайту дозволяє громадам прогнозувати довгострокові виклики, а стратегії смарт-спеціалізації забезпечують концентрацію ресурсів на унікальних конкурентних перевагах територій, стимулюючи їхнє економічне зростання.

В умовах децентралізації та курсу України на європейську інтеграцію управління територіями має адаптуватися до стандартів європейського адміністративного простору, розвиваючи здатність громад залучати структурні фонди та брати участь у транскордонних проєктах. Окрему увагу приділено моделі «розумного зростання громад», яка інтегрує сучасні

технологічні рішення з соціальним капіталом, дозволяючи ефективно вирішувати питання енергоефективності, безпеки та екології з урахуванням сучасних кризових викликів.

Таким чином, удосконалення співпраці інститутів влади полягає у переході від ієрархічної моделі до мережевої взаємодії, де державна підтримка органічно поєднується з місцевою ініціативою та стратегічним плануванням.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у розвитку територій в Україні, що дозволило сформулювати такі висновки.

У ході дослідження теоретичних аспектів, розглянуто сучасні наукові підходи до управління територіальним розвитком у наукових роботах вітчизняних дослідників, серед яких Ю. Войтенко, Н.О. Хижнякова, С. Р. Мельник, К. П. Владовська, С. Л. Прокопенко, В. С. Шебанін, В. В. Уманська, Г. О. Решетілов та багато інших. Науковці наголошують на необхідності переходу від централізованої моделі управління до партнерської взаємодії між рівнями влади. Узагальнення наукових підходів показало, що управління розвитком територій має складний і динамічний характер. Це обумовлює потребу розглядати територіальний розвиток як комплексну та цілісну систему.

Огляд нормативно-правової бази показав, що в Україні сформовано достатнє законодавче підґрунтя для розвитку територій, яке представлене законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» тощо. Однак окремі положення потребують узгодження та практичного вдосконалення.

Визначено, що роль державних органів полягає у формуванні стратегічної політики та нормативного забезпечення, тоді як органи місцевого самоврядування виступають безпосередніми реалізаторами політики розвитку територій. Доведено, що сталий розвиток територій безпосередньо залежить від балансу між децентралізацією та державним контролем.

У межах аналітичного дослідження з'ясовано, що сучасна практика управління територіальним розвитком на державному рівні характеризується наявністю стратегічних документів і програм, проте їх реалізація часто ускладнюється недостатньою координацією та ресурсним забезпеченням.

На місцевому рівні спостерігається поступове підвищення управлінської спроможності громад, однак існують значні диспропорції між територіями. Виявлено ключові проблеми, серед яких: недосконалість нормативно-правового регулювання, слабка комунікація, обмежене використання сучасних управлінських інструментів, суперечності у розмежуванні повноважень між різними рівнями влади, обмеженість фінансових ресурсів, значна диференціація соціально-економічного розвитку територій, а також недостатній рівень управлінської та інституційної спроможності окремих територіальних громад.

За результатами дослідження напрямів удосконалення обґрунтовано необхідність оптимізації розподілу повноважень між державними та місцевими органами влади на засадах субсидіарності та відповідальності.

Запропоновано впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів, використання сучасних форм та моделей управління, зокрема таких як форсайт, е-врядування, е-інформування, смарт-спеціалізація тощо.

Доведено, що ефективна взаємодія між державними та місцевими інституціями є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку територій. В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває гармонізація української системи управління з європейськими стандартами регіональної політики та наголошено на необхідності використання програми «розумне зростання» громад.

Загалом встановлено, що ефективність розвитку територій безпосередньо залежить від якості взаємодії між рівнями влади, рівня їх інституційної спроможності та узгодженості стратегічних цілей. Подальший розвиток системи управління територіями в Україні має ґрунтуватися на зміцненні місцевого самоврядування, підвищенні прозорості управління, розширенні фінансових можливостей громад та впровадженні інноваційних підходів до управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні державної регіональної політики, удосконаленні діяльності органів місцевого самоврядування, а також у процесі подальших наукових досліджень у сфері публічного управління та територіального розвитку.

Таким чином, поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буглак Ю. ПРОБЛЕМИ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ І ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ. *АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО І ПРОЦЕС*. 2018. № 11. С. 70–75.
2. Взаємодія ОМС та державної влади: чому це важливо? | Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/vzayemodiya-oms-ta-derzhavnoyi-vlady-chomu-cze-vazhlyvo/> (дата звернення: 06.01.2026)
3. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні. / Національний інститут стратегічних досліджень – К., 2011. – 54 с.
4. Висновок щодо «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні»-03.12.2024. с. 2-4
5. Владовська К. П., Мельник С. Р. Взаємодія державної влади і місцевого самоврядування в Україні: проблеми становлення та напрямки вдосконалення. *Вісник права Ужгородського національного університету*. 2025. С. 154-159
6. Войтенко Ю. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ТРАНЗИТУ. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. № 21. С. 80–85.
7. Галгаш Р. А., Білоус Я. Ю. Оцінювання розвитку територіальних громад як основа для ухвалення управлінських рішень органами публічної влади. *ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ім. Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 82–89.
8. Гончаренко І.В., Галунець Н. І. УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: курс лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «магістр» денної та заочної форми навчання спеціальностей: 281 «Публічне управління та адміністрування», 073 «Менеджмент». Миколаїв, 2020. 82 с.
9. Гуторова О.О.. «Територіальне управління». - 2017.

10. Державна регіональна політика: стан справ на травень 2024 року.
URL: <https://decentralization.ua/news/18126%2012> (дата звернення: 17.01.2026)
11. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 05.02.2026)
12. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в [...]. Постанова Кабінету Міністрів України; Перелік від 12.12.2025 № 1748. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1748-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.04.2026)
13. Дзевелюк М. В. Дзевелюк А. В. Яременко О. І. ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ: ПРИКЛАД ВПРОВАДЖЕННЯ ДОДАТКУ «ДІЯ» В УКРАЇНІ. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2024. № 11. С. 246–257.
14. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 14.03.2026)
15. Конкуренентоспроможність територій: практ. посібн. / А. Ткачук, В. Толкованов, С. Маяковський та ін. – К. : Легальний статус, 2011. – 252 с
16. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України.
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.01.2026).
17. Кузяків, О., Ангел, Є. та Федець, І. (2021). Індекс конкурентоспроможності міст 2021 [Індекс конкурентоспроможності міст 2021]: Аналітичний звіт. Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій.

18. Козенко А. О.. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ РІВНЯМИ ВЛАДИ В УКРАЇНІ. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1402> (дата звернення:09.04.2026)
19. Лазор О. Я. Лазор О. Д. ДО ПИТАННЯ ПРОДОВЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ЗАКОНОПРОЄКТ № 4298. *EUROPEAN CONGRESS OF SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS*, м. Барселона, 22 квіт. 2024 р. 2024. С. 432–453.
20. Лазор О. Я. Лазор О. Д. СТАНОВЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК РІВНОЦІННОЇ СКЛАДОВОЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗЛ. *ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*. 2024. С. 63–65.
21. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с.
22. Міщук І.В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2023 № 61. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc61/4.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
23. Нові послуги "в кишені" мільйонів українців: що з'явиться в "Дії" у 2026 році. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/novi-poslugi-v-kisheni-milyoniv-ukrayintsiv-1767190106.html> (дата звернення: 18.05.2026)
24. Об'єднатися для розвитку: чотири громади з двох областей створили унікальне спільне КП у сфері туризму. URL: <https://decentralization.ua/news/19532?page=2> (дата звернення: 14.03.2026)
25. Петрова Н. О. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. С. 1–5.
26. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Г. Васильченко, І. Парасюк, Н.

Єременко. Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.

27. Прокопенко С. Л. ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 2. С. 25–32.

28. Про діяльність Мінрозвитку та пріоритети роботи міністерства. URL: <https://mindev.gov.ua/pro-nas/pro-ministerstvo> (дата звернення: 31.01.2026)

29. [Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України](#). Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 31.01.2026)

30. Проекти Законів України «Про адміністративно-територіальний устрій України» та «Про самоврядування громади». URL: <https://www.google.com/url?sa=D&q=https://pravo.org.ua/proyekty-zakoniv-ukrayiny-pro-administratyvno-terytorialnyj-ustrij-ukrayiny-ta-pro-samovryaduvannya-gromady> (дата звернення 18.05.2026)

31. [Про засади державної регіональної політики](#). Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 31.01.2026)

32. [Про місцеві державні адміністрації](#). Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 31.01.2026)

33. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення:).

34. [Про регулювання містобудівної діяльності](#). Закон України від 17.02.2011 № 3238-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3238-17#Text> (дата звернення: 31.01.2026)
35. Сава А. П. Нормативно-правове забезпечення управління розвитком сільських територій. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 87 — 93.
36. Самойлов А. П. СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗПОДІЛУ КОМПЕТЕНЦІЙ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. «Наукові записки Таврійського університету імені В.І. Вернадського», серія «Державне управління». 2025. № 5. С. 129–136
37. Стешенко Т.В Голуб А.С.Стрельник В.В. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ НЕДОЛІКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 12. С. 76–80
38. Теоретико-методологічні аспекти публічного управління та адміністрування [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, В. І. Мельник та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 245 с.
39. Територіальна громада: що це, як працює і чому змінює Україну. URL: <https://wem.ua/terytorialna-gromada-shho-cze-yak-praczyuye-i-chomu-zminyuuye-ukrayinu/> (дата звернення: 14.03.2026)
40. Ткаченко С. Проблеми розвитку територіальних громад в Україні//Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал - 2018. - №1. –URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2018/1/problems-of-development-of-territorial-communities-in-ukraine/> (дата звернення: 14.03.2026)
41. 22. Ткачук А. Розумне зростання. Нова парадигма для ОТГ. URL:<http://www.csi.org.ua/pro-konferentsiyu-vid-utvorennya-ob-yednanyh-terytorialnyh-gromad-rozumnogo-zrostannya-vrazhennya-iz-zaly/> (дата звернення: 09.04.2026)

42. Томашук І. РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ. Наукові записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. 2021. Т. 71, № 4. С. 88-100
43. Федіна Н. В. . Мельник М. Б. Шевців О. В.. СПІВВІДНОШЕННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ДЕМОКРАТИЧНОГО СУСПІЛЬСТВА. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 13–18.
44. Фінансова децентралізація, або що робити з грошима. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/2045> (дата звернення: 09.04.2026)
45. Хижнякова Н. Методологічні засади аналізу розвитку території. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. Т. 1, № 7. С. 61–69.
46. Шибанін, В. С., Уманська, В. В., Решетілов, Х. О. (2021). Розвиток територій у системі державної регіональної політики / О.В. Регіональна економіка – Регіональна економіка, 101 (3), с. 28-35.
47. Юник, І. Г. Стратегічне управління як інструмент реалізації інноваційного розвитку об'єднаних територіальних громад. *Публічне управління та адміністрування*, (1)- 2020 - с. 101-106