

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Сучасний стан та перспективи реформування місцевого
самоврядування в Україні (на прикладі діяльності
Хмельницької обласної ради)»
(назва теми)

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю
D4 Публічне управління та
адміністрування
денної форми навчання
Тетяна ХОМИЧ
(прізвище та ініціали)

Керівник: Старша викладачка кафедри
публічного управління та
адміністрування
Ірина ЮРИЧИНА
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький - 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Хомич Т. Л. Сучасний стан та перспективи реформування місцевого самоврядування в Україні (на прикладі діяльності Хмельницької обласної ради) – Рукопис.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретичних засад та розробці шляхів реформування місцевого самоврядування в Україні. Робота складається з трьох розділів. Важливість теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Проаналізовано теоретичні засади реформування місцевого самоврядування в Україні. Досліджено сучасний стан системи місцевого самоврядування з урахуванням процесів децентралізації та викликів, зумовлених воєнним станом. Визначено особливості функціонування органів місцевого самоврядування на прикладі Хмельницької обласної ради.

Особливу увагу приділено дослідженню перспектив подальшого реформування місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України. Виокремлено ключові стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування та їх узгодження з відповідними європейськими вимогами.

Ключові слова: місцеве самоврядування, децентралізація, громадськість, територіальна громада, Європейський союз, гендерна політика, ефективність

ANNOTATION

Khomych T. L. Current state and prospects of reforming local self-government in Ukraine (using the example of the activities of the Khmelnytskyi Regional Council) – Manuscript.

The master's thesis is devoted to deepening the theoretical foundations and developing ways to reform local self-government in Ukraine. The work consists of three sections. The importance of the topic is due to the need to increase the efficiency of the functioning of the local self-government system in modern conditions.

The theoretical foundations of reforming local self-government in Ukraine are

analyzed. The current state of the local self-government system is studied, taking into account the processes of decentralization and challenges caused by martial law. The peculiarities of the functioning of local self-government bodies are determined using the example of the Khmelnytskyi Regional Council.

Special attention is paid to the study of the prospects for further reforming local self-government in the context of Ukraine's European integration. Key strategic priorities for the development of local self-government and their coordination with relevant European requirements are identified.

Keywords: local government, decentralization, public, territorial community, European Union, gender policy, efficiency

ЗМІСТ

В

Е

Д1 Сутність, принципи та правові основи місцевого самоврядування в системі

У

Д2 Теоретичні підходи до реформування місцевого самоврядування: історична

Б.....

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ

ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ

Д

Ь

Я

Н

Д1. Стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування в контексті

В

Д

Р

Н

І

Н

Р

Д

Н

Н

Д.....

Д.....

Н

Д

Н

Д

Д

Д

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаціями, пов'язаними з децентралізацією, реформуванням територіальної організації влади та підвищенням ролі органів місцевого самоврядування. Особливого значення ці процеси набувають на рівні областей, де формується стратегічна регіональна політика, здійснюється управління спільною власністю територіальних громад та забезпечується координація міжмуніципальної взаємодії. Обласні ради, у тому числі Хмельницька, стали ключовими суб'єктами публічного менеджменту, на які покладено завдання збалансованого розвитку територій, раціонального використання ресурсів та формування регіональних пріоритетів.

Проблематика діяльності органів місцевого самоврядування широко висвітлена у працях таких українських науковців: В. І. Борденюка, М. І. Баюка, М. М. Воронова, Т.В. Гаман, Ю. О. Загуменної, В. В. Лазарєва, А. Й. Іванського, Ю. М. Кириченка, Н. М. Кондрацької, А. В. Кулінської, І.Б. Ковтун, А. Ф. Ткачука, Т.В. Терещенко та ін., які розглядають питання правового статусу місцевого самоврядування, моделі його функціонування, механізми бюджетної автономії, демократичну участь громадян та інструменти управління територіальним розвитком. Серед зарубіжних науковців значний науковий внесок здійснили: А. де Токвіль, М. Вебер, Р. Даль, Е. Остром, А. Лейпгарт, Р. Патнем та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження сучасного стану місцевого самоврядування в Україні, аналіз особливостей його функціонування на прикладі діяльності Хмельницької обласної ради, а також обґрунтування перспектив і напрямів подальшого реформування системи місцевого самоврядування з урахуванням процесів децентралізації та європейської інтеграції.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність, принципи та правові основи місцевого

самоврядування в системі публічного управління;

- дослідити теоретичні підходи до реформування місцевого самоврядування: історична еволюція та зарубіжний досвід;
 - навести характеристику Хмельницької обласної ради як суб'єкта місцевого самоврядування;
 - провести оцінку ефективності діяльності Хмельницької обласної ради;
 - запропонувати стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України;
- обґрунтувати впровадження гендерної політики у сфері місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є система місцевого самоврядування в Україні в сучасних умовах суспільно-політичних трансформацій.

Предметом дослідження організаційно-правові, управлінські та фінансові аспекти функціонування і реформування місцевого самоврядування в Україні на прикладі діяльності Хмельницької обласної ради.

Інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові акти України у сфері місцевого самоврядування, офіційні документи та звітність Хмельницької обласної ради, дані відкритих реєстрів, статистичні матеріали, аналітичні звіти органів влади, а також наукові публікації та праці провідних дослідників у галузі місцевого самоврядування. Практичну частину роботи сформовано на основі реальних фінансових показників обласної ради, що дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан та тенденції її діяльності.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів**: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень; системний та структурно-функціональний підхід - для визначення місця обласної ради в публічному управлінні; порівняльний аналіз - для зіставлення організаційних моделей місцевого самоврядування; статистичні методи, горизонтальний і вертикальний аналіз - для оцінювання фінансових показників; методи графічної візуалізації - для наочного подання структурних та

фінансових характеристик; логічне узагальнення - для формування висновків і рекомендацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі анотації, вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 42 найменувань. Робота містить 9 таблиць та 6 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 64 сторінки друкованого тексту.

Апробація результатів дослідження: Основні теоретичні положення і висновки магістерської роботи були апробовані на науково – практичних заходах, а саме: Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 2026 р.). Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Майбутнє – аудит» (м. Кривий Ріг, 2026 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

1.1 Сутність, принципи та правові основи місцевого самоврядування в системі публічного управління

У сучасних умовах глибоких суспільних трансформацій місцеве самоврядування в Україні набуває особливого значення як фундамент демократичного устрою та один із ключових чинників формування ефективної системи публічного управління. Саме на місцевому рівні найбільш відчутно проявляється якість державної політики, реальна здатність влади реагувати на потреби людей, забезпечувати доступні та якісні послуги, підтримувати розвиток територій. У часи, коли країна переживає воєнні, економічні та соціальні виклики, роль місцевих громад зростає ще більше - вони стають точками стійкості, самоорганізації та відновлення.

Становлення місцевого самоврядування в Україні спирається на глибокі традиції та елементи самоврядності, що існували в різні історичні періоди, проте сучасна його модель вже формує нову систему взаємодії між громадою, державою та органами влади. Місцеве самоврядування втілює принцип наближення влади до населення, а його розвиток є необхідною передумовою ефективної децентралізації, раціонального управління ресурсами та підвищення якості життя громадян.

З огляду на це важливо з'ясувати теоретичну сутність місцевого самоврядування, визначити його основні принципи та правові засади, що забезпечують стабільність і результативність функціонування цього інституту в системі публічної влади.

Місцеве самоврядування є однією з ключових інституцій демократичної держави та невід'ємним елементом системи публічного управління, що забезпечує реалізацію владних повноважень на рівні територіальних громад.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування змісту місцевого самоврядування:

інституційний підхід розглядає місцеве самоврядування передусім як систему органів, структуру управління та інституційну модель організації влади на локальному рівні. У межах цього підходу визначається склад суб'єктів, що представляють і реалізують інтереси територіальної громади: місцеві ради, їх виконавчі органи, посадові особи, органи самоорганізації населення. Інституційний аспект дає змогу проаналізувати, яким чином сформована організаційна архітектура місцевої влади, наскільки вона є ефективною, демократичною, стабільною та спроможною забезпечувати якісне управління територією.

функціональний підхід зосереджує увагу на конкретному змісті діяльності органів місцевого самоврядування, їх компетенції, повноваженнях та формах роботи. У цьому контексті місцеве самоврядування постає як механізм виконання завдань місцевого значення: управління майном громади, забезпечення житлово-комунальних послуг, місцевого економічного розвитку, соціального захисту, благоустрою, просторового планування тощо. Такий підхід дозволяє розглядати місцеве самоврядування не лише як інституцію, а як систему практичних дій і процесів, спрямованих на задоволення потреб населення та розвиток територій.

соціальний підхід підкреслює роль місцевого самоврядування як інструменту громадської участі та взаємодії влади й населення. У цьому випадку ключовим суб'єктом виступає не орган, а сама територіальна громада як спільнота людей, об'єднана спільним інтересом, територією та відповідальністю за її розвиток. Місцеве самоврядування розглядається як форма самоорганізації, у межах якої громадяни беруть участь у вирішенні місцевих питань через вибори, громадські слухання, місцеві ініціативи, консультації, органи самоорганізації та електронні інструменти демократії. Соціальний підхід дозволяє оцінити рівень демократії «знизу», глибину залучення населення та ступінь довіри до місцевої влади.

правовий підхід визначає місцеве самоврядування як гарантоване державою право територіальної громади на самостійне вирішення питань місцевого значення. У

цьому випадку акцент робиться на правовій природі місцевої влади, її автономії, межах компетенції, системі гарантій, захисті прав громади та співвідношенні державного і місцевого рівнів. Так, за визначенням Європейської хартії місцевого самоврядування, місцеве самоврядування - це «право і реальна спроможність органів місцевої влади регулювати та управляти значною частиною суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в межах закону та під свою відповідальність». Це одне з найвпливовіших і найчастіше цитованих формулювань, яке відображає сучасний європейський підхід до локальної автономії влади.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» місцеве самоврядування визначається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Таким чином, визначення підкреслює дві фундаментальні складові- рис.1.1.

У правовій природі місцевого самоврядування поєднані два аспекти - публічно-владний і громадський (самоорганізаційний). З одного боку, органи місцевого самоврядування виконують владні функції, наділені адміністративними та фінансовими повноваженнями, приймають нормативні акти, несуть відповідальність перед жителями громади. З іншого боку, вони діють як представники інтересів населення, що формує соціальну направленість їхньої діяльності.

Важливою характеристикою сутності місцевого самоврядування є самостійність, яка передбачає:

- власні і делеговані державою повноваження;
- матеріально-фінансову автономію, закріплену Бюджетним кодексом України;
- відповідальність обраних органів перед територіальною громадою;
- право громади впливати на процеси управління (вибори, громадські

слухання, бюджети участі, місцеві ініціативи).

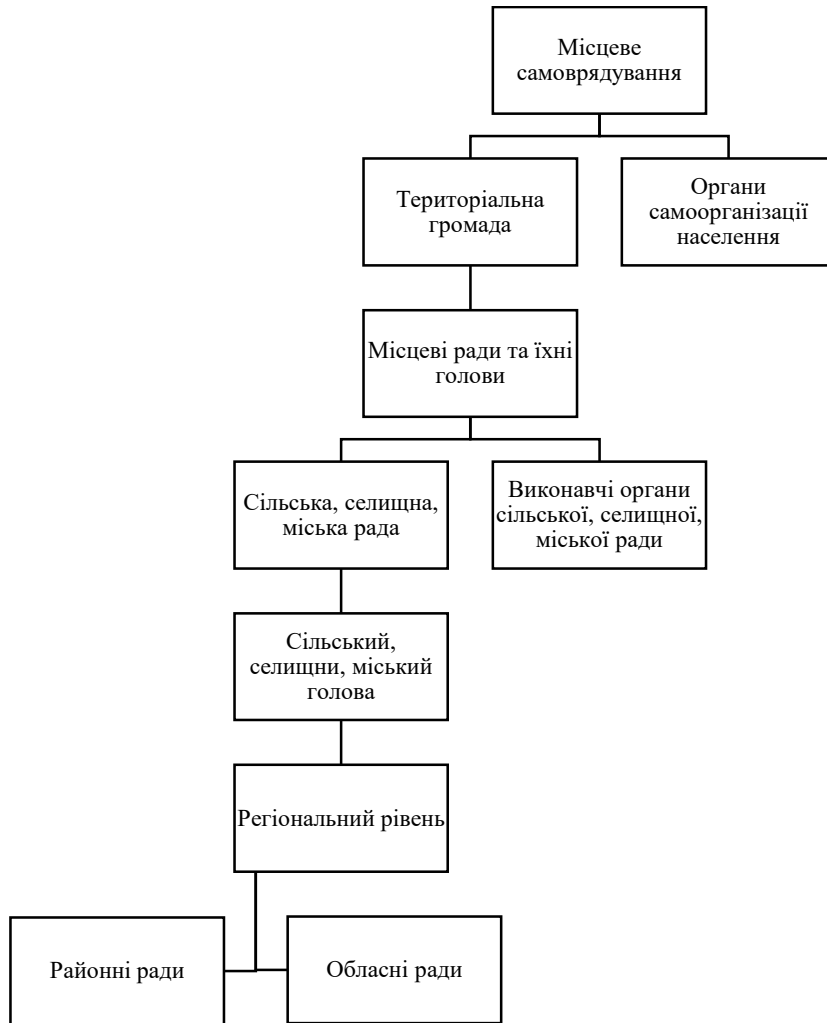


Рис.1.1. Конституційна структура місцевого самоврядування

Джерело: складено автором на основі [6, 10, 15, 17]

Сучасна доктрина публічного управління також акцентує увагу на субсидіарності, за якою питання мають вирішуватися на найближчому до громадянина рівні, якщо це можливо та ефективно. Цей принцип прямо закріплений у ст. 4 Європейської хартії місцевого самоврядування та опосередковано реалізований у реформі децентралізації в Україні.

Сутність місцевого самоврядування проявляється через його ключові функції - рис.1.2. Таким чином, місцеве самоврядування охоплює комплекс організаційних, правових, фінансових та соціальних елементів, що забезпечують

реальну можливість громади впливати на своє майбутнє та визначати пріоритети розвитку.

Принципи місцевого самоврядування становлять системну основу функціонування цього інституту в Україні та визначають загальні правила організації влади на місцях, характер взаємодії між громадою і органами місцевої влади, а також межі й механізми реалізації їхніх повноважень. У законодавстві принципи місцевого самоврядування закріплені у Конституції України (ст. 5, 7, 140-146), Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Європейській хартії місцевого самоврядування.

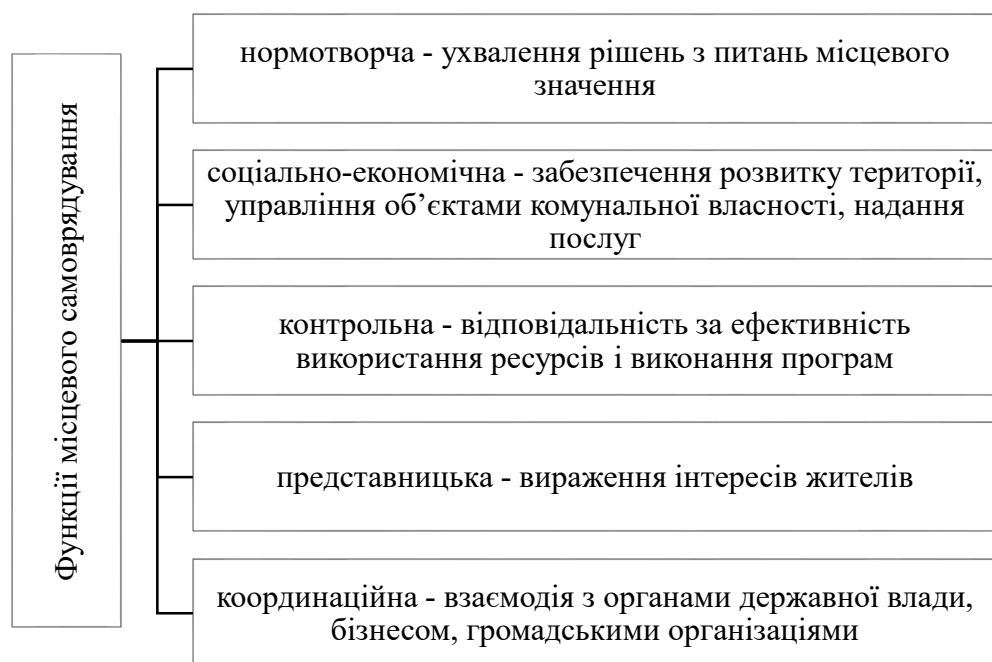


Рис.1.2. Функції місцевого самоврядування

Джерело: складено автором на основі [16]

Систематизація принципів дає можливість виділити кілька груп - конституційні, організаційно-правові, функціональні, демократичні та ресурсні.

Принципи місцевого самоврядування в Україні

№	Назва принципу	Нормативне підґрунтя	Зміст та характеристика	Суть
1. Конституційні принципи				
	Принцип народовладдя	ст. 5 Конституції України; ст. 3 Європейської хартії місцевого самоврядування	Місцеве самоврядування - форма здійснення народом влади. Територіальна громада виступає первинним носієм владних повноважень на місцевому рівні.	Влада належить громаді, а не організаційній структурі.
	Принцип автономії територіальних громад	ст. 140 Конституції України; ст. 4 Хартії	Громади мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів.	Громада - самодостатній суб'єкт; держава встановлює рамки, а не диктує дії.
2. Організаційно-правові принципи				
	Принцип виборності органів місцевого самоврядування	ст. 141 Конституції України	Органи місцевого самоврядування формуються шляхом вільних, рівних і прямих виборів	Влада делегується громадою через демократичну процедуру
	Принцип підзвітності і відповідальності перед громадою	ст. 75 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні»	Органи та посадові особи зобов'язані інформувати населення, звітувати про діяльність і нести відповідальність за прийняті рішення	Громада контролює владу, а не навпаки.
	Принцип гласності та відкритості діяльності	ст. 15 Конституції України; Закон «Про доступ до публічної інформації»	Відкритість засідань, публічність інформації, прозорість управлінських процесів	Прозора влада = довіра = ефективність
	Принцип організаційної самостійності	ст. 4 Європейської хартії місцевого самоврядування	Громади самостійно визначають структуру органів місцевої влади та форми їхньої діяльності	Громада сама вирішує, як організувати своє управління
	Принцип колегіальності	ст. 4 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»	Рішення органів місцевого самоврядування ухвалюються колегіально, через сесію ради або постійні комісії, що забезпечує обговорення та врахування різних позицій	Рішення ухвалюються спільно, а не одноосібно
3. Функціональні принципи				
	Принцип субсидіарності	ст. 4 Хартії	Питання мають вирішуватися на найближчому до громадянина рівні, здатному забезпечити ефективне їх виконання.	Влада рухається «вниз», якщо місцевий рівень ефективніший.

Продовження табл. 1.1

	Принцип комплексності та узгодженості	Закон «Про місцеве самоврядування»	Рішення місцевих органів повинні узгоджуватися із загальнодержавною політикою та забезпечувати цілісність управління.	Баланс між місцевими і національними інтересами.
	Принцип законності	ст. 19 Конституції України	Органи місцевого самоврядування діють лише в межах повноважень, визначених законом.	Жоден орган не може виходити за рамки правового поля.
4. Демократичні принципи				
	Принцип участі населення в управлінні	ст. 140 Конституції України; ст. 7 Закону	Форми участі: громадські слухання, місцеві ініціативи, збори громадян, консультації, електронні петиції.	Громада - співтворець, а не спостерігач процесу управління.
	Принцип пріоритету прав людини	ст. 3 Конституції України	Діяльність місцевих органів повинна ґрунтуватися на визнанні гідності, свободи та безпеки людини як найвищої соціальної цінності.	Людина і її потреби - у центрі місцевої влади.
5. Ресурсні принципи				
	Принцип матеріально-фінансової самостійності	ст. 142-143 Конституції України; ст. 9 Хартії	Громади мають власні доходи, бюджети, землю, комунальну власність і правомочності щодо їх управління.	Жодної автономії без ресурсів.
	Принцип достатності ресурсів	ст. 9 Хартії	Держава зобов'язана надавати громадам ресурси відповідно до обсягу переданих повноважень.	Повноваження передаються разом із фінансовим забезпеченням.
	Принцип державної підтримки та гарантій місцевого самоврядування	ст. 4 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»	Держава забезпечує нормативну базу, ресурси та гарантії реалізації повноважень органів місцевого самоврядування	Держава підтримує автономію та діяльність громад
	Принцип судового захисту прав місцевого самоврядування	ст. 4 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»	Громади та органи самоврядування можуть захищати свої права та повноваження через судові механізми	Місьцеве самоврядування має захист у разі порушень

Джерело: складено автором на основі [6, 10, 15, 17]

Сукупність конституційних, організаційно-правових, функціональних, демократичних та ресурсних принципів, структурованих у таблиці, формує цілісну систему нормативно-ціннісних засад місцевого самоврядування в Україні. Кожна група принципів виконує власну функцію, але всі вони працюють у взаємодії, забезпечуючи реальну здатність територіальних громад бути самостійними, відповідальними та спроможними суб'єктами публічного

управління.

Передусім конституційні принципи - народовладдя та автономія територіальних громад - визначають фундамент української моделі місцевого самоврядування. Вони закріплюють вихідну позицію, згідно з якою джерелом влади на місцевому рівні є не держава, а територіальна громада як первинний носій публічної влади. Така конструкція відповідає європейським стандартам і створює підґрунтя для подальшого розмежування повноважень, ресурсів і відповідальності між державою та громадами. Українська Конституція у ст. 140-146 відтворює зміст цих положень у логіці Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікація якої зобов'язує Україну забезпечувати реальну самостійність громад, а не лише формальну.

Організаційно-правові принципи - виборність, підзвітність, гласність, організаційна самостійність - забезпечують демократичний механізм функціонування місцевої влади. Виборність органів місцевого самоврядування гарантує легітимність представницьких інституцій, тоді як принцип підзвітності та відповідальності створює рамки контролю за їх діяльністю. Поєднання відкритості рішень із можливістю громадськості отримувати інформацію про діяльність органів влади формує довіру та підвищує якість управлінських процесів. Організаційна самостійність, своєю чергою, надає громадам можливість самостійно визначати внутрішню структуру, що дозволяє адаптувати систему управління до конкретних потреб території.

Функціональні принципи окреслюють логіку розподілу повноважень у багаторівневій системі публічної влади. Принцип субсидіарності, закріплений у ст. 4 Хартії, є одним із ключових. Він передбачає, що питання повинні вирішуватися на найнижчому рівні, який здатен ефективно їх виконати. Це означає, що держава передає громадам ті повноваження, які вони можуть реалізувати краще завдяки близькості до людей та оперативності реагування. Принцип комплексності та узгодженості влади забезпечує збалансованість між місцевими та загальнодержавними інтересами, запобігаючи фрагментації управлінських рішень. Принцип законності чітко визначає межі діяльності

органів місцевого самоврядування, що є фундаментом правової держави.

Демократичні принципи - участь населення та пріоритет прав людини - відображають сучасне уявлення про місцеве врядування як партнерський процес взаємодії громади та влади. Механізми місцевої демократії, такі як громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції та консультації, дозволяють громадянам впливати на ухвалення рішень і контролювати їх реалізацію. Водночас принцип пріоритетності прав людини наголошує, що всі управлінські рішення мають базуватися на дотриманні поваги до гідності та свобод громадян, визначених у ст. 3 Конституції України.

Нарешті, ресурсні принципи - матеріально-фінансова самостійність та достатність ресурсів - визначають реальну, а не декларативну здатність громади виконувати свої повноваження. Конституція (ст. 142-143) та Хартія (ст. 9) прямо вимагають наявності у громад власних доходів, комунальної власності й автономних бюджетів. Це забезпечує можливість планувати розвиток, реалізовувати програми та проєкти, підтримувати інфраструктуру. Принцип достатності ресурсів передбачає, що держава зобов'язана надавати фінансове забезпечення пропорційне переданим повноваженням, що є критично важливим в умовах децентралізаційної реформи та воєнного стану.

Таким чином, система принципів місцевого самоврядування в Україні демонструє комплексний і збалансований характер, поєднуючи демократичні цінності, інституційну автономію, правові гарантії та ресурсну спроможність громад. Вони визначають нормативний каркас, у межах якого формується сучасна українська модель місцевого врядування, наближена до європейських стандартів і здатна забезпечувати стабільний розвиток територіальних громад.

1.2 Теоретичні підходи до реформування місцевого самоврядування: історична еволюція та зарубіжний досвід

Реформування місцевого самоврядування в Україні має глибоке історичне коріння та складну еволюційну траєкторію, що відображає зміни у моделі державності, соціально-економічних умовах та взаємовідносинах між центром і територіями. Ефективне місцеве самоврядування не виникає одночасно - воно формується поступово, у відповідь на потреби суспільства та виклики часу. Тому аналіз історичної еволюції є необхідною передумовою для розуміння логіки сучасної децентралізації та тих теоретичних підходів, що лежать в основі реформ.

Витоки української традиції місцевого самоврядування сягають періоду Київської Русі, коли основним осередком локальної самоорганізації виступала територіальна громада. Її ключовим інструментом було віче - загальні збори мешканців, які розглядали питання розподілу земель, організації оборони, вирішення внутрішніх конфліктів та обрання місцевих старост. Така форма управління ґрунтувалася на принципах колективної участі та взаємної відповідальності, що виявляє очевидні паралелі з сучасними концепціями локальної демократії. Водночас вічева модель не мала сталого інституційного оформлення, чіткої системи повноважень і правових гарантій, що обмежувало її ефективність в умовах ускладнення соціально-політичних структур та появи централізованих державних механізмів [5].

Якісний інституційний злам у розвитку самоврядності відбувся в добу запровадження магдебурзького права на українських землях у XIII-XVIII століттях. Саме ця правова система заклала перші формалізовані механізми міського самоврядування, що відповідали потребам економічно активного міського середовища. Магдебурзьке право передбачало виборність органів міської влади, поділ управлінських і судових функцій, наявність комунальної власності та фінансову автономію громади. Завдяки цьому міста отримали реальну можливість регулювати торгівлю, ремісничу діяльність, внутрішню безпеку й просторовий розвиток. Успіх цієї моделі пояснюється тим, що вона виникла як відповідь на швидку урбанізацію та ускладнення міського

господарства. Проте її сфера дії була обмежена лише міськими громадами, а в умовах посилення централізованої імперської політики поступово була згорнута, що перервало природний розвиток інститутів місцевої автономії [5].

Наступним важливим етапом модернізації місцевого управління стала земська реформа другої половини XIX століття в межах Російської імперії. Земства започаткували новий рівень організації місцевої влади - виборні органи повітового та губерньського рівнів, відповідальні за розвиток освіти, медичної допомоги, дорожньої інфраструктури, соціального забезпечення та статистичної роботи. Їх функціонування характеризувалося значною широтою компетенцій і відносною фінансовою самостійністю, що створило умови для динамічного регіонального розвитку. Значущим є те, що земства активно залучали місцеве населення та інтелігенцію до ухвалення управлінських рішень, що формувало ранні форми громадянської участі. Водночас їхня діяльність здійснювалася під постійним адміністративним контролем імперської влади, яка обмежувала демократичний потенціал земських інституцій і зберігала жорстку вертикаль державного управління [5].

У XX столітті модель місцевого самоврядування зазнала радикальної трансформації. Після встановлення радянської влади вся система управління була централізована, а реальні механізми локальної автономії фактично знищені. Ради проголошувалися органами народного представництва, однак їхня діяльність була підпорядкована партійному центру та зводилася до виконання директив. Місцеві фінанси інтегрувалися в єдиний державний бюджет, а принцип підзвітності громаді було замінено принципом підпорядкованості вищим органам. Така модель виявилася нежиттєздатною в довгостроковій перспективі: вона не враховувала локальних потреб, стримувала ініціативу територій і не створювала передумов для сталого розвитку.

З проголошенням незалежності у 1991 році Україна отримала можливість відновити демократичні засади місцевого самоврядування. Формування правового фундаменту відбулося в кілька ключових кроків: ухвалення Конституції України 1996 року, яка закріпила місцеве самоврядування як

окремий інститут публічної влади; прийняття Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» 1997 року; ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування. Однак упродовж 1991-2013 років система залишалася внутрішньо суперечливою: громади мали юридичні повноваження, але не мали достатніх фінансових ресурсів; територіальна структура була надто фрагментованою; розмежування повноважень між рівнями влади були нечітким.

Переломним моментом стала реформа децентралізації, розпочата у 2014 році. Її логіка полягала у наближенні влади до громадянина, посиленні спроможності територіальних громад, передачі реальних повноважень і ресурсів на місцях, а також у формуванні нової моделі субрегіонального рівня. Укрупнення громад, збільшення частки місцевих бюджетів, розвиток комунальної інфраструктури та розширення інструментів участі громадян дозволили створити найбільш життєздатну й ефективну систему місцевого самоврядування за роки незалежності. Цю реформу високо оцінили міжнародні організації, зокрема ЄС та OECD, визнавши її однією з найуспішніших у сфері публічного управління [7].

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується інституційним зміцненням територіальних громад, розширенням їхньої фінансової автономії, розвитком комунальної власності, цифровізацією управління та підвищенням прозорості процесів прийняття рішень. Разом з тим система стикається з низкою викликів: дисбалансом ресурсної забезпеченості різних громад, потребою у посиленні контролю та стратегічного планування, адаптацією до умов воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення, а також необхідністю оновлення конституційної моделі субрегіонального рівня влади [7].

Узагальнення реформ місцевого самоврядування в Україні наведено на рис.1.3.

Київська Русь (IX–XIII ст.)



Формування верв, громадських зборів, первинних самоврядних структур



Рис. 1.3. Реформи місцевого самоврядування в Україні: від Київської Русі до сучасності

Джерело: складено автором

Отже, від первинних громад Київської Русі, заснованих на традиціях самоорганізації, розвиток місцевого самоврядування в Україні рухався до

інституціоналізованих форм міського управління за магдебурзьким правом та земської системи XIX століття. Радянський період характеризувався повною централізацією, що фактично нівелювала принципи самоврядності. Після здобуття незалежності розпочалося нормативне оформлення місцевого самоврядування, однак реальна децентралізація стартувала лише у 2014 році. Сучасний етап полягає у формуванні спроможних громад, зміцненні фінансової автономії, цифровізації та адаптації до стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування.

Разом із тим історична еволюція української системи МС демонструє: жоден етап реформ не відбувався у відриві від глобальних тенденцій і європейських моделей територіальної організації влади. Саме тому аналіз зарубіжного досвіду стає необхідним для розуміння того, які концепції місцевого врядування виявилися найбільш ефективними, як різні країни вирішували питання децентралізації, фінансової спроможності та участі громадян - і які з цих підходів були адаптовані або можуть бути адаптовані в Україні.

Найбільш релевантними для України є моделі Польщі, Німеччини, Франції, Скандинавських країн, Великої Британії та Італії, оскільки саме вони репрезентують різні підходи до децентралізації - від радикального укрупнення громад до побудови багаторівневих систем управління з високим ступенем автономії.

Польська реформа 1990-х років вважається зразком швидкої, проте інституційно виваженої трансформації публічної влади. Відновлення самоврядних гмін у 1990 році супроводжувалося передачею їм реальних фінансових інструментів, серед яких власні податки, стабільні джерела доходів та право формувати бюджет без погодження з центральними органами. У 1999 році Польща здійснила другу хвилю реформи - створено повіти й воєводства як самоврядні рівні регіональної політики. Такий підхід дозволив забезпечити чіткий розподіл повноважень між рівнями влади, а також суттєво активізував участь громадян у локальних процесах. Польська реформа стала орієнтиром для України через схожість викликів: фрагментарність територій, надмірну

централізацію бюджетних потоків та слабкість базового рівня. Україна фактично наслідувала польську логіку - укрупнення громад, формування дієздатної бюджетної бази, запровадження субрегіонального рівня та передачу повноважень «ближче до людини».

Німецька модель місцевого самоврядування є однією з найбільш усталених у Європі та ґрунтується на конституційному принципі «права громади на власні справи» (*Kommunale Selbstverwaltung*). Вона передбачає, що громада самостійно вирішує питання місцевого значення, а втручання держави можливе лише у випадках, коли функція не може бути виконана на муніципальному рівні. Завдяки цьому принцип субсидіарності став системоутворюючим елементом німецької моделі. Органи самоврядування мають стабільну фінансову базу, яка включає частку від національних податків, муніципальні податки та доходи від комунальної власності. Суттєвим є й високий рівень громадської участі - місцеві референдуми, дорадчі ради та інші форми локальної демократії. Для України особливо важливим є застосування принципу субсидіарності, який став одним із фундаментів реформи 2014 року, забезпечивши перехід повноважень і відповідальності на рівень територіальних громад.

Французька модель місцевого самоврядування ґрунтується на поетапній децентралізації, що розпочалася у 1982-1983 роках законодавчим пакетом Деферра. Громади отримали широкі повноваження в економічному розвитку, плануванні територій, управлінні соціальною інфраструктурою, транспортом та освітою. Значного значення набула роль регіонів, які стали центрами стратегічного планування. Франція демонструє ефективність співіснування централізованої держави та автономних місцевих влад завдяки чіткій вертикалі компетенцій та прозорій системі міжбюджетних трансфертів. Україна запозичила важливі елементи цієї моделі: обов'язковість регіональних стратегій розвитку, планування територій на основі інтегрованого підходу та розвиток макрорегіональних інструментів (ДФРР, регіональні програми).

Скандинавські країни - Данія, Швеція та Норвегія - представляють найбільш децентралізовану модель у Європі. Саме громади, а не центральні

органи, є провайдерами ключових державних послуг: освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення. Такий обсяг повноважень можливий завдяки високому рівню місцевих податків: у Данії, наприклад, понад 60 % доходів місцевих бюджетів формуються за рахунок муніципального оподаткування. Важливим чинником успішності цієї моделі є надзвичайно високий рівень довіри населення до органів влади та ефективність прозорих інструментів підзвітності. Україна орієнтувалася на цей підхід у питанні розширення компетенцій базового рівня громади та розвитку інструментів участі (електронні петиції, громадські слухання, консультації з громадськістю).

Британська модель місцевого врядування побудована на історично сформованій традиції муніципальної автономії. Вона не є однорідною: у країні діють і двоохвіневі системи (графство - округ), і унітарні муніципалітети, і метрополійні округи. Місцева влада у Великій Британії характеризується високою гнучкістю у формуванні структури управління, значною автономністю у вирішенні питань розвитку територій та потужним інститутом місцевих радників. Британська система активно залучає приватний сектор до реалізації місцевих проєктів через механізми державно-приватного партнерства. Україна інтегрувала окремі елементи цієї моделі, зокрема розвиток стратегічного планування міст та впровадження інструментів партнерства у сфері інфраструктурних проєктів.

Італійська модель відзначається поєднанням сильної регіональної влади та автономних муніципалітетів. Конституційна реформа 2001 року та низка попередніх законодавчих актів забезпечили регіонам законодавчі повноваження, а громадам - широкі компетенції у соціальній, економічній та інфраструктурній сферах. Виборність мерів та посилена політична відповідальність місцевих керівників сприяють високій підзвітності органів самоврядування перед населенням. Для України особливо важливим є досвід Італії щодо формування ефективних регіональних систем планування, розвитку інструментів участі та зміцнення локальної демократії.

Порівняння моделей місцевого самоврядування в європейських країнах

наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння моделей місцевого самоврядування в європейських країнах

Країна / модель	Тип моделі	Ступінь децентралізації	Ключові інститути місцевої влади	Фінансова автономія	Особливості моделі
Польща	Децентралізована, трирівнева (гміна-повіт-воєводство)	Високий	Ради гмін, війти/бургомістри, старости	Висока (власні доходи + РІТ/СІТ частка)	Реформа 1990-1999 рр. створила сильні громади; акцент на субсидіарності, широкі місцеві послуги
Німеччина	Кооперативна федералістська модель	Дуже високий	Громади, округи, федеральні землі	Висока, закріплена конституційно	Потужні громади з правом планування, земельна модель впливає на всю систему; сильні міжмуніципальні об'єднання
Франція	Централізовано-децентралізована (дуальна)	Середній	Комуни, департаменти, регіони	Середня (високий контроль держави)	Система префектів → державний нагляд; громади дрібні, активно об'єднуються; реформи 1982-2015 рр.
Швеція	Північноєвропейська модель (висока автономія)	Високий	Муніципалітети та лен-ради	Дуже висока (місцеві податки до 70% доходів)	МСВ відповідає за соціалку, освіту, медицину; висока відповідальність і участь громадян
Фінляндія	Нордична децентралізована модель	Високий	Муніципалітети, регіональні об'єднання	Висока	Комунальні союзи забезпечують

					лікарні, школи.
Велика Британія	Англосаксонська (сильні органи, менший контроль держави)	Середньо-високий	Одно- або дворівневі ради, лорди-мери	Середня	Велика варіативність між територіями, широкі повноваження місцевих рад
Італія	Децентралізована регіональна модель	Середній	Комуни, провінції, регіони	Середня	Сильні регіони, особливо з автономним статусом; реформа 2001 р.
Україна (після 2014 р.)	Децентралізаційна модель європейського типу	Зростаюча (вище середнього до 2022 р.)	Територіальні громади, райони, області	Середньо-висока (ПДФО + власні податки)	Об'єднані громади, розширені повноваження, передача ресурсів; модель близька до польської

Д

ж

е Отже, історична еволюція місцевого самоврядування в Україні демонструє
р
е
л
а
Д
н
в
т
о
Закономірний перехід від традиційних форм громадського самоуправління до інституційно оформленої моделі публічної влади європейського зразка. Витоки самоврядності, що проявилися у вічевих практиках Київської Русі та інститутах Магдебурзького права, засвідчують глибоке історичне вкорінення локальної демократії. Земська система XIX століття стала першим модерним форматом місцевого управління, однак її розвиток був перерваний централізованою радянською моделлю, яка позбавила громади реальної автономії. Лише після відновлення незалежності Україна повернулася до концепції самостійності територіальних громад, проте нормативне закріплення не супроводжувалося належною ресурсною та функціональною спроможністю.

н
в
т
о
Поворотним моментом стала децентралізаційна реформа 2014 року, яка привела до формування дієздатних громад, перерозподілу повноважень і зміцнення фінансової бази місцевого самоврядування. Цей етап засвідчив

зміщення акценту з формального відтворення європейських підходів до їх реального впровадження в управлінську практику. Змістовна трансформація місцевого самоврядування стала можливою завдяки поєднанню історично сформованих принципів локальної автономії з сучасними адміністративно-правовими механізмами.

Аналіз зарубіжного досвіду доводить, що успішні моделі місцевого самоврядування ґрунтуються на поєднанні політичної автономії, фінансової спроможності та відповідальності органів влади перед населенням. Польща, Німеччина, Франція, скандинавські країни, Велика Британія та Італія демонструють різні підходи до організації місцевої влади, однак усі вони базуються на принципі субсидіарності, стабільності місцевих ресурсів та високому рівні залучення громадян. Україна адаптувала окремі елементи цих моделей, зокрема польську систему укрупнення громад, німецький принцип субсидіарності, французькі інструменти регіонального планування, скандинавську увагу до участі населення та британську гнучкість управлінських структур.

Таким чином, сучасна українська модель місцевого самоврядування є результатом як внутрішньої історичної еволюції, так і запозичення найкращих міжнародних практик. Вона продовжує формуватися під впливом європейських стандартів, потреб воєнного часу та завдань післявоєнного відновлення. Подальший розвиток місцевого самоврядування в Україні залежить від здатності забезпечити баланс між автономією громад, їх ресурсною спроможністю та відповідальністю за результати управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)

2.1. Характеристика Хмельницької обласної ради як суб'єкта місцевого самоврядування

Розвиток інституцій обласного рівня в Україні після 1991 року відбувався у складних умовах пошуку балансу між децентралізацією та збереженням керованості держави. Початковий етап становлення місцевого самоврядування характеризувався значною невизначеністю щодо розподілу повноважень між радами та центральною владою. У 1994 році місцеві ради фактично стали єдиними органами влади на відповідних територіях, однак така модель виявилася нестійкою з огляду на відсутність чітко вибудованої виконавчої вертикалі та механізмів державного контролю.

Після укладення Конституційного договору 1995 року було створено місцеві державні адміністрації, які перебрали на себе основну частину виконавчих функцій. Це призвело до формування дуалістичної моделі влади на регіональному рівні, в межах якої обласні ради зосередилися переважно на представницьких, нормотворчих і контрольних функціях. Такий підхід істотно обмежив управлінську автономію рад, але водночас забезпечив стабільність державного управління в умовах перехідного періоду. Відтоді Хмельницька обласна рада здійснює повноваження у сфері бюджету, соціально-економічного розвитку, управління спільною власністю громад та контролю за реалізацією регіональних програм [18].

У різні скликання Хмельницька обласна рада змінювала кількісний склад, фракційну структуру та організацію постійних комісій, що відображало політичні зміни в країні та реформування виборчої системи. До 2006 року вибори проводилися за мажоритарною системою, згодом - за пропорційною з

партійними списками, а у 2020 році вперше застосовано оновлений Виборчий кодекс із відкритими списками.

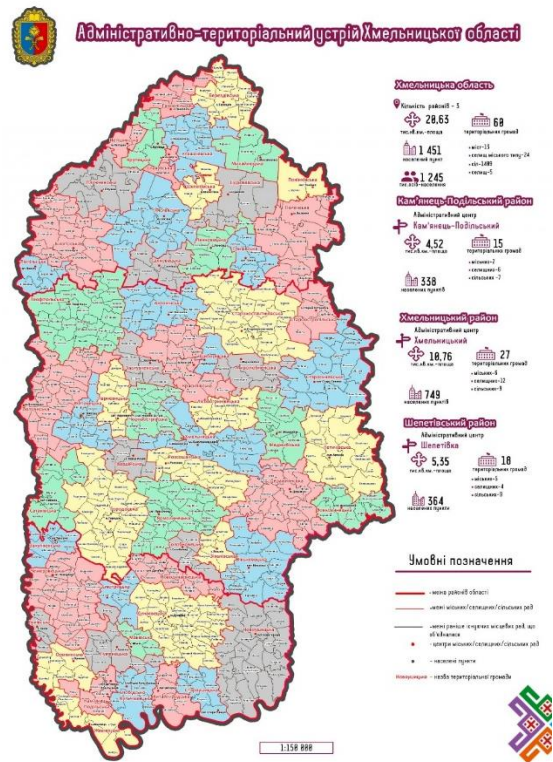
У період з 1998 по 2020 рік рада працювала у форматі 3-8 скликань, де кожне характеризувалося власною політичною конфігурацією, кількістю депутатських фракцій і груп, переліком постійних комісій та змінами у структурі виконавчого апарату. Поступово посилювалася роль профільних комісій у формуванні регіональної політики, а апарат ради розширювався відповідно до зростання функціональних потреб [18].

За результатами місцевих виборів 2020 року було сформовано Хмельницьку обласну раду VIII скликання у складі 64 депутатів, обраних від семи політичних партій. Важливою особливістю цього скликання стало покращення гендерного балансу, адже частка жінок у депутатському корпусі досягла близько 34 %, що відповідає сучасним тенденціям демократичного представництва. У структурі ради сформовано сім депутатських фракцій, кілька міжфракційних груп і дев'ять постійних комісій, діяльність яких охоплює ключові напрями регіональної політики, зокрема бюджет і фінанси, управління комунальною власністю, регіональний розвиток, гуманітарну сферу, охорону здоров'я, освіту та соціальний захист населення.

В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України суттєво зросла роль органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації ветеранської політики на регіональному рівні. У межах повноважень обласної ради цей напрям пов'язаний із підтримкою соціального захисту ветеранів війни та членів їхніх сімей, створенням умов для їх медичної, психологічної та соціальної реабілітації, а також сприянням їхній інтеграції в цивільне життя через регіональні програми та ініціативи.

У 2021–2024 роках склад депутатського корпусу зазнавав окремих персональних змін, зокрема у зв'язку з достроковим припиненням повноважень окремих депутатів і заміщенням вакантних мандатів відповідно до вимог виборчого законодавства. Зазначені процеси не мали істотного впливу на

Отже, Хмельницька обласна рада є представницьким органом місцевого самоврядування, що виражає та захищає спільні інтереси територіальних громад міст, селищ і сіл Хмельницької області (рис.2.1).



Відомості про адміністративно-територіальний устрій та органи місцевого самоврядування Хмельницької області станом на 1 січня 2025 року наведено в табл.2.3.

Відомості про адміністративно-територіальний устрій та органи місцевого самоврядування Хмельницької області станом на 1 січня 2025 року [18]

№ п/п	Найменування району	Населення району	Ради							
			Усього	обласна рада	районні	районні у місті	Ради територіальних громад			
							всього	міські	селищні	сільські

Продовження табл. 2.1

	Кам'янець-Подільський									
	Хмельницький									
	Шепетівський									
	Усього:									

Джерело: складено автором

Правовий статус Хмельницької обласної ради визначається Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», які закріплюють особливу роль обласних рад у системі публічного управління. На відміну від базового рівня місцевого самоврядування, де рішення ухвалюються у межах окремої громади, обласна рада забезпечує координацію та узгодження інтересів усіх громад регіону, виконуючи функції стратегічного розвитку, бюджетного планування та контролю [18].

Відповідно до законодавства, обласна рада здійснює свої повноваження у межах, встановлених державою, а також у частині компетенцій, делегованих їй територіальними громадами. Такий підхід ґрунтується на принципах субсидіарності та партнерської взаємодії між рівнями влади, що дає змогу вирішувати питання, які виходять за межі можливостей окремої громади, але є значущими для області в цілому. Серед ключових сфер діяльності ради - затвердження регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, ухвалення обласного бюджету та здійснення контролю за його виконанням, визначення пріоритетів інфраструктурного, освітнього, медичного та екологічного розвитку регіону.

Особливе місце в діяльності обласної ради посідає її внутрішня структура, що забезпечує фахове опрацювання управлінських рішень (рис.2.2). Значну організаційну роль відіграють постійні комісії, які формуються з числа депутатів та працюють над вивченням, попереднім аналізом і підготовкою проєктів рішень. Постійні комісії також здійснюють контрольні функції, оцінюючи ефективність реалізації рішень ради та виконання програм, що ухвалюються на обласному рівні. Таким чином, вони виступають професійними дорадчими

органами, без яких сесійна діяльність ради була б неможливою [18].

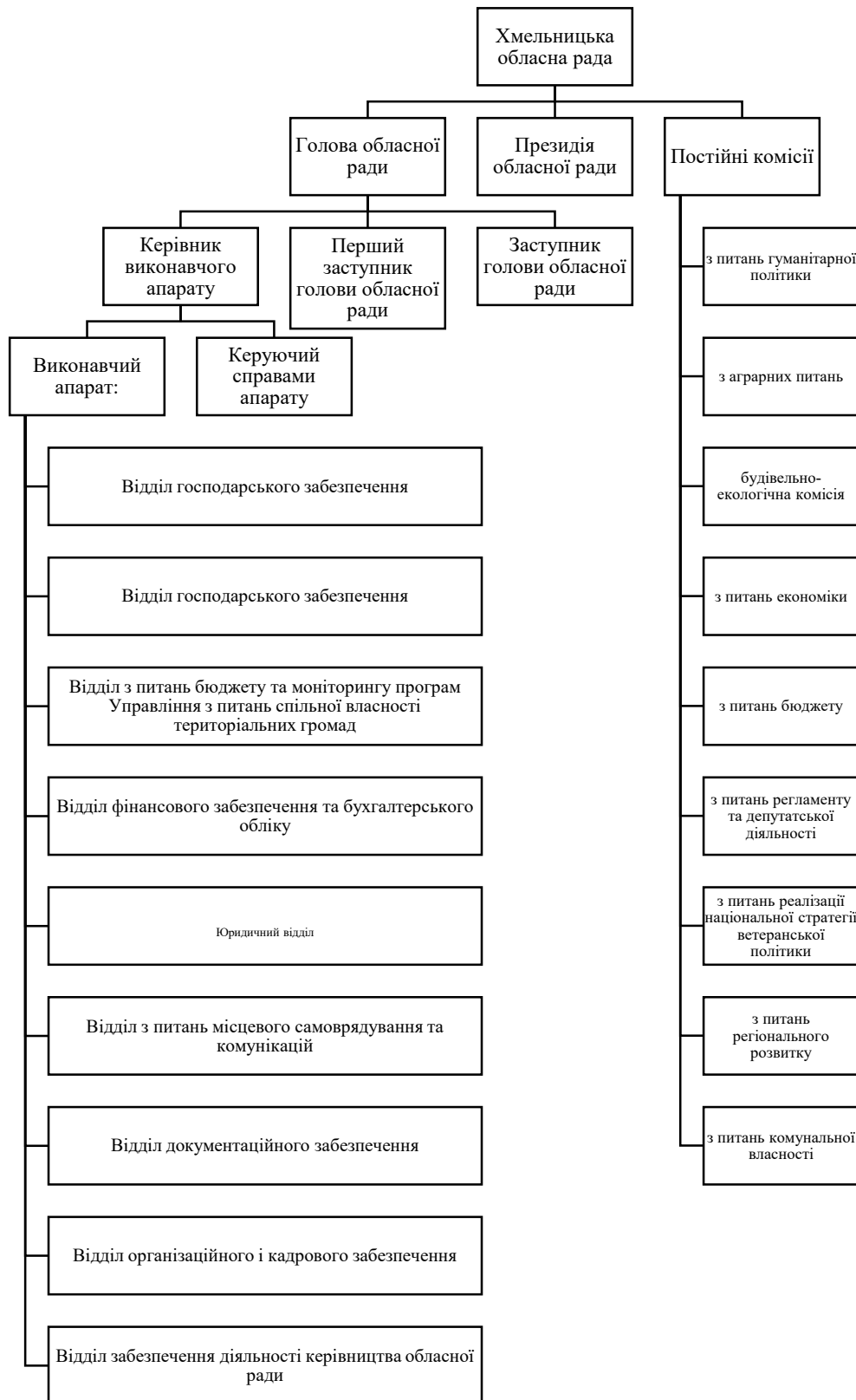


Рис.2.2. Структура Хмельницької обласної ради [18]

Джерело: складено автором

До структури Хмельницької обласної ради входить низка комісій, що охоплюють ключові сфери регіональної політики - від законності та регламенту до бюджету, земельних відносин, соціального захисту, економічного розвитку, промисловості, екології, науки, освіти, культури, спорту, молодіжної політики, комунальної власності та приватизації. Кожна з них забезпечує глибоке опрацювання профільних питань, сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та залученню експертності у процесі публічного адміністрування.

Місія обласної ради полягає у представництві та захисті спільних інтересів громад, формуванні збалансованої політики регіонального розвитку, забезпеченні узгодженості між стратегіями територіальних громад та державними пріоритетами. Робота ради має сесійний характер: рішення ухвалюються на пленарних засіданнях, а підготовчі процеси та фаховий аналіз здійснюються в межах діяльності комісій. Такий механізм поєднує демократичні процедури представництва з експертним опрацюванням питань, що потребують спеціальних знань [18].

Повноваження Хмельницької обласної ради охоплюють широкий спектр завдань - від ухвалення бюджету, затвердження програм розвитку, управління об'єктами комунальної власності, регулювання земельних і майнових відносин до контролю за реалізацією рішень, веденням господарської діяльності обласних комунальних підприємств та координації міжмуніципального співробітництва. Ради відіграють ключову роль і у сфері соціально-економічного планування, формуючи стратегічні пріоритети розвитку регіону та створюючи умови для реалізації інвестиційних проєктів.

У період дії воєнного стану, починаючи з 2022 року, в Україні відповідно до указу Президента та змін до законодавства були створені військові адміністрації на місцевому та регіональному рівнях, які на підставі норм Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та Закону № 2259-IX здійснюють певні управлінські і бюджетні функції, що раніше належали до компетенції відповідних органів місцевого самоврядування. Це мало на меті забезпечити ефективне управління в умовах воєнного стану й координацію заходів щодо

оборони та безпеки, зберігаючи при цьому діяльність обласних та місцевих рад у межах їх законодавчо визначеної компетенції.

Компетенція Хмельницької обласної ради охоплює широке коло питань, які мають важливе значення для життєдіяльності всього регіону. Відповідно до законодавства, обласні ради [18]:

атверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку області та контролюють їх виконання;

хвалюють і забезпечують виконання обласного бюджету;

правляють об'єктами спільної власності територіальних громад області;

оординують діяльність закладів охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, комунальної інфраструктури обласного рівня;

абезпечують реалізацію державної політики у сферах екології, інвестицій, регіонального розвитку, цивільного захисту;

изначають стратегічні пріоритети регіону та здійснюють моніторинг їх результативності.

Важливою функцією ради є прийняття регіональних цільових програм, які дозволяють зосередити зусилля на конкретних проблемах: модернізації медичних закладів, розвитку освітнього середовища, екологічній безпеці, підтримці культурної спадщини, розвитку дорожньої та комунальної інфраструктури. Через механізм програмно-цільового управління рада формує комплексний підхід до розвитку області [18].

Хмельницька обласна рада здійснює ключові повноваження у сфері управління майном спільної власності територіальних громад. До цієї категорії належать обласні лікарні, спеціалізовані медичні установи, культурні та освітні заклади, інфраструктурні об'єкти, підприємства житлово-комунальної сфери. Ефективність управління цими активами безпосередньо впливає на доступність та якість послуг для мешканців області.

У бюджетній сфері рада відіграє центральну роль, затверджуючи обласний бюджет, розподіляючи ресурси між програмами та забезпечуючи контроль за їх використанням. В умовах обмежених фінансових ресурсів та високого

навантаження на регіональні заклади охорони здоров'я, освіти і соціального захисту збалансованість бюджету набуває особливої ваги. Рада забезпечує пріоритет фінансування критично важливих напрямів, у тому числі обороноздатності громад, підтримки внутрішньо переміщених осіб, модернізації інфраструктури та енергоефективності [18].

У 2022 році в умовах дії правового режиму воєнного стану Хмельницька обласна рада тимчасово трансформувала механізм реалізації своїх повноважень шляхом делегування їх частини Хмельницькій обласній військовій адміністрації. Таке делегування було здійснено на підставі рішення обласної ради від 26 лютого 2022 року № 1-9/2022.

Делеговані повноваження охоплюють переважно бюджетно-фінансову та управлінсько-організаційну сфери, зокрема внесення змін до обласного бюджету, перерозподіл бюджетних призначень і забезпечення фінансування першочергових потреб регіону. Аналітично це свідчить про адаптацію діяльності обласної ради до умов воєнного стану за збереження її статусу як представницького органу місцевого самоврядування та тимчасовий характер обмеження безпосереднього здійснення окремих повноважень [26].

Обласна рада бере активну участь у формуванні стратегічної політики розвитку Хмельниччини. Одним з інструментів є Стратегія розвитку області, яка визначає довгострокові цілі: економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності громад, поліпшення інвестиційного клімату, розвиток транспортної та соціальної інфраструктури. Рада здійснює координацію між територіальними громадами, державними органами, підприємствами та громадськими інституціями, забезпечуючи узгодженість регіональної політики.

Особливу увагу приділено питанням підтримки громад в умовах воєнного стану, відновлення критичної інфраструктури, розвитку логістики, розбудови енергетичної безпеки та інтеграції регіону у післявоєнну відбудову країни.

Сучасні вимоги до публічного управління передбачають відкритість діяльності влади та залучення громадян до прийняття рішень. Хмельницька обласна рада веде онлайн-трансляції засідань, оприлюднює проєкти рішень,

звіти, бюджети, аудиторські висновки, а також використовує інструменти електронної демократії. Наявність офіційного вебпорталу, консультативно-дорадчих органів та механізмів подання електронних петицій сприяє підвищенню прозорості та довіри населення.

Громадські слухання, консультації та проекти партнерства з громадськими організаціями дозволяють залучати жителів області до процесів управління, роблячи політику більш ефективною, а рішення - легітимними.

У період широкомасштабної агресії РФ обласна рада працює в умовах підвищеного навантаження та необхідності оперативного реагування. Її діяльність охоплює координацію гуманітарних програм, підтримку внутрішньо переміщених осіб, забезпечення безперебійної роботи обласних установ, участь у проєктах відновлення інфраструктури, посилення цивільного захисту та формування резервних фондів. Воєнний контекст значною мірою змінює пріоритети регіональної політики, надаючи перевагу безпеці, стійкості та ресурсній мобільності територій.

Фінансові показники діяльності Хмельницької обласної ради наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності Хмельницької обласної ради у 2022–2025 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Доходи обласного бюджету, грн				
у т.ч. загальний фонд				
у т.ч. спеціальний фонд				
Видатки обласного бюджету, грн				
у т.ч. загальний фонд				
у т.ч. спеціальний фонд				

Профіцит / дефіцит				
Повернення кредитів, грн				
Надання кредитів, грн				
Оборотний залишок, грн				
Резервний фонд, грн				

Джерело: складено автором на основі [30].

Аналіз фінансових показників діяльності Хмельницької обласної ради у 2022–2025 роках свідчить про суттєві зміни в обсягах доходів і видатків обласного бюджету, зумовлені насамперед умовами воєнного стану, трансформацією міжбюджетних відносин та переглядом пріоритетів бюджетної політики.

У 2022 році обсяг доходів обласного бюджету був найбільшим за досліджуваний період і становив 3,23 млрд грн, що пояснюється значною часткою спеціального фонду, спрямованого на фінансування заходів у надзвичайних умовах початкового етапу повномасштабної війни. Водночас у 2023 році загальний обсяг бюджету скоротився до 2,94 млрд грн, а у 2024 році - до 2,43 млрд грн, що свідчить про оптимізацію бюджетних видатків і зменшення надходжень спеціального фонду.

У структурі бюджету простежується тенденція до зростання ролі загального фонду, частка якого у 2024–2025 роках істотно перевищує частку спеціального фонду. Це вказує на концентрацію фінансових ресурсів на забезпеченні базових, стабільних функцій обласного рівня, зокрема фінансуванні соціальної сфери, охорони здоров'я, освіти та утримання об'єктів спільної власності територіальних громад.

Видаткова частина бюджету в усі роки є збалансованою з доходами, що відповідає вимогам бюджетного законодавства. У 2022 та 2025 роках зафіксовано незначний профіцит загального фонду та відповідний дефіцит

спеціального фонду, що свідчить про гнучке перерозподілення коштів між фондами з метою забезпечення фінансової стабільності бюджету.

Окрему увагу привертає динаміка оборотного залишку бюджетних коштів. Починаючи з 2023 року його розмір стабілізувався на рівні 40 млн грн, що дозволяє обласній раді забезпечувати платоспроможність бюджету та оперативно реагувати на непередбачені видатки. Водночас зростання резервного фонду у 2025 році до понад 41,7 млн грн свідчить про посилення орієнтації бюджетної політики на управління ризиками в умовах воєнного стану.

Отже, Хмельницька обласна рада постає як важливий елемент системи місцевого самоврядування регіону, що забезпечує узгодження інтересів територіальних громад та формування стратегічних пріоритетів розвитку області. Її інституційна еволюція відображає загальний шлях становлення місцевої демократії в Україні - від домінування державної вертикалі у 1990-х роках до сучасної моделі децентралізованого управління, орієнтованої на принципи субсидіарності, прозорості та залучення громадян. В умовах воєнного стану значення ради як органу стратегічного та ресурсного балансу зростає: вона виконує функції координації гуманітарної підтримки, відновлення критичної інфраструктури, забезпечення безпеки та стійкості територіальних громад. Попри зростання бюджетного навантаження і структурні виклики, рада демонструє інституційну спроможність, адаптивність та здатність забезпечувати безперервність публічного управління.

2.2. Оцінка ефективності діяльності Хмельницької обласної ради

Ефективність діяльності Хмельницької обласної ради як органу місцевого самоврядування оцінюється за комплексним підходом, що поєднує аналіз соціальних, інституційних та публічних показників. Основним критерієм результативності є здатність ради забезпечувати реалізацію регіональних програм розвитку та механізмів соціальної підтримки населення, водночас

підтримуючи стабільність роботи представницького органу та високу публічність прийняття рішень.

Результативність програмної діяльності також проявляється у соціальних індикаторах. Зокрема, у 2023–2025 роках забезпечено повне охоплення звернень громадян грошовою допомогою, що свідчить про адресність та ефективність механізмів соціальної підтримки. Стабільність середніх витрат на одного одержувача при повному задоволенні звернень вказує на контрольованість програмних видатків та відсутність диспропорцій у розподілі ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності опрацювання звернень та надання грошової допомоги
Хмельницькою обласною радою

Показники	2023 рік	2024 рік	3 кв. 2025 рік
Кількість одержувачів допомоги, ос.			
Кількість отриманих звернень громадян, од.			
Кількість прийнятих розпоряджень, од.			
Середні витрати на одного одержувача грошової допомоги, грн			
Питома вага одержувачів допомоги до кількості звернень,			

Джерело: складено автором

Ефективність діяльності ради також проявляється у рівні публічності та підзвітності, що оцінюється за допомогою процесних індикаторів. Так, індекс відкритості сесійної діяльності у 2023–2025 роках становив 100 %, що свідчить про повне виконання плану пленарних засідань та стабільність роботи представницького органу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники сесійної діяльності Хмельницької обласної ради за 2023–2025 (3 кв.)

Показники	2023 рік	2024 рік	3 кв. 2025 рік
-----------	----------	----------	----------------

Кількість проведених сесій, од.			
Кількість медіа, які висвітлюють діяльність ради, од.			
Питома вага кількості пленарних засідань до запланованого показника, %			

Джерело: складено автором

Кількість медіаресурсів, що систематично висвітлюють діяльність обласної ради, залишалася сталою на рівні дев'яти одиниць, що характеризує сформовану систему інформаційної взаємодії з громадськістю. Додатковим підтвердженням підзвітності є показники роботи зі зверненнями громадян: упродовж аналізованого періоду частка задоволених звернень становила 100 %, що свідчить про високий рівень реактивності органу влади та ефективність механізмів прийняття управлінських рішень.

Соціально-економічний ефект діяльності Хмельницької обласної ради проявляється у реалізації регіональних програм розвитку, які формують довгострокові умови для зростання потенціалу громад. Хоча безпосередній економічний результат діяльності ради не вимірюється прибутком, її вплив відображається у стабільності функціонування систем охорони здоров'я, освіти, транспортної інфраструктури та соціального захисту населення. Через механізм програмно-цільового управління рада виступає ключовим координатором міжмуніципальної співпраці та інструментом узгодження інтересів різних територій області.

Разом із тим, аналіз дозволяє виявити низку обмежень, що стримують підвищення ефективності діяльності ради: висока залежність від бюджетних асигнувань, обмеженість власних фінансових ресурсів, а також зростання навантаження на видаткову частину бюджету в умовах воєнних та соціально-економічних викликів. Хронічний дефіцит бюджету у 2023–2025 роках не є критичним, проте свідчить про необхідність удосконалення фінансового планування та посилення контролю.

Основна проблема полягає також у незавершеності реформи децентралізації, відсутності власних виконавчих органів в обласній раді та потребі чіткого розмежування повноважень між органами державної влади і місцевого самоврядування.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності ради застосовано SWOT-аналіз (табл. 2.5), що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в сучасних умовах.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності Хмельницької обласної ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока програмна спрямованість бюджету (>85 % видатків на програми)	Висока залежність від бюджетних асигнувань та обмеженість власних доходів
Стабільність інституційної структури та функціонування профільних постійних комісій	Хронічна дефіцитність бюджету
Повне охоплення звернень громадян механізмами соціальної підтримки (100 % задоволених звернень)	Обмежені можливості фінансування довгострокових інвестиційних проєктів
Високий рівень публічності та підзвітності	Високе навантаження на апарат ради в умовах воєнного стану
Адаптивність управлінських рішень в умовах воєнного стану	Недостатня формалізація оцінки ефективності програм
Можливості	Загрози
Європейська інтеграція та імплементація стандартів ЄС у публічне управління	Тривалість воєнних дій та соціально-економічна нестабільність
Доступ до міжнародної технічної допомоги, грантів та програм відновлення	Інфляційний тиск та зростання вартості утримання обласних закладів
Розвиток міжмуніципального співробітництва та координації громад області	Подальше зростання видатків соціального характеру без збільшення доходів
Цифровізація управлінських процесів та розвиток електронної демократії	Ризики централізації рішень в умовах воєнного управління
Формування регіональних стратегій післявоєнної відбудови	Міграційні процеси та демографічне навантаження на соціальну інфраструктуру

Сильні сторони діяльності Хмельницької обласної ради проявляються у високій програмній спрямованості бюджету, стабільності організаційної структури, ефективній роботі постійних комісій та високому рівні публічності й підзвітності. Значна частка програмних видатків у структурі бюджету, повне виконання плану сесійної діяльності та 100-відсоткове опрацювання звернень громадян формують основу інституційної довіри та підтверджують

спроможність ради реалізовувати регіональну політику в умовах обмежених ресурсів.

Слабкі сторони пов'язані передусім із фінансовими обмеженнями. Висока залежність від бюджетних асигнувань, обмеженість власних доходів та наявність хронічного, хоча й контрольованого, дефіциту знижують гнучкість бюджетної політики. Крім того, зростання соціальних зобов'язань в умовах воєнного стану підвищує навантаження на видаткову частину бюджету та ускладнює довгострокове фінансове планування.

Можливості розвитку діяльності Хмельницької обласної ради пов'язані з поглибленням міжмуніципального співробітництва, залученням міжнародної технічної допомоги, участю у програмах відновлення та регіонального розвитку, що фінансуються ЄС та іншими донорами. Додатковим потенціалом є подальша цифровізація управлінських процесів, впровадження гендерно орієнтованого бюджетування та розвиток стратегічного планування на обласному рівні.

Загрози формуються під впливом зовнішніх факторів, насамперед тривалості воєнного стану, нестабільності макроекономічної ситуації та зростання соціальних потреб населення. До них також належать ризики скорочення бюджетних ресурсів, інфляційні процеси та кадрове навантаження на апарат ради в умовах підвищеної інтенсивності управлінської діяльності.

Узагальнюючи, діяльність Хмельницької обласної ради у 2023–2025 роках характеризується відносною стабільністю, високою програмною спрямованістю бюджету, ефективною роботою постійних комісій та високим рівнем публічності і підзвітності. Водночас обмежені фінансові ресурси, дефіцитність бюджету та відсутність власних виконавчих органів формують ключові виклики, що потребують посилення стратегічного планування, розвитку міжмуніципальної співпраці та вдосконалення системи оцінки результативності програм.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України стала безпрецедентним викликом для всієї системи публічного управління та водночас каталізатором глибокого переосмислення ролі держави і місцевих громад у забезпеченні стійкості країни. Війна суттєво змінила умови функціонування органів влади, посиливши значення демократичних інститутів, ефективного управління та верховенства права як ключових чинників національної безпеки та суспільної згуртованості.

Події останніх років переконливо засвідчили, що саме модель держави, побудованої на засадах децентралізації, громадянської участі та відповідальності органів влади перед суспільством, є більш життєздатною в умовах криз і зовнішніх загроз. На цьому тлі місцеве самоврядування в Україні перестало бути виключно адміністративною ланкою системи управління та перетворилося на один із ключових елементів забезпечення безперервності життєдіяльності територій, підтримки населення та реалізації державної політики на місцях.

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування взяли на себе розширене коло функцій, пов'язаних із координацією гуманітарної допомоги, забезпеченням роботи критичної інфраструктури, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, організацією соціального захисту та взаємодією з волонтерськими й громадськими організаціями. Саме близькість до громадян і гнучкість управлінських рішень дозволили місцевій владі оперативно реагувати на виклики війни, компенсуючи обмеженість ресурсів ефективністю управління.

Паралельно з воєнними викликами Україна зберігає стратегічний курс на європейську інтеграцію, що зумовлює необхідність подальшого розвитку

місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування. Європейська модель передбачає високий рівень автономії громад, фінансову спроможність, прозорість діяльності органів влади та активну участь населення у прийнятті рішень. У цьому контексті розвиток місцевого самоврядування розглядається не лише як внутрішня реформа, а як складова виконання зобов'язань України на шляху до членства в Європейському Союзі.

Особливого значення набуває поєднання завдань воєнної стійкості та післявоєнної відбудови з довгостроковими цілями європейської інтеграції. Після завершення бойових дій саме органи місцевого самоврядування відіграватимуть ключову роль у реалізації програм відновлення інфраструктури, поверненні внутрішньо переміщених осіб, відновленні економічної активності та формуванні безпечного середовища для життя і розвитку громад. Це вимагає посилення інституційної спроможності місцевої влади, удосконалення механізмів фінансування, стратегічного планування та міжрівневої координації.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та гарантування їх реальної автономії. Європейський Союз розглядає сильне місцеве самоврядування як необхідну умову демократії, що прямо впливає з положень Європейської хартії місцевого самоврядування та принципу субсидіарності, закріпленого у Договорі про ЄС. Для України це означає не лише формальне закріплення повноважень громад, а й створення умов для їх самостійної реалізації - через професіоналізацію апарату, стабільність управлінських структур та чітке розмежування компетенцій між рівнями влади.

В умовах євроінтеграції інституційна автономія громад розглядається як запобіжник надмірної централізації та як механізм адаптації управлінських рішень до локальних потреб. Війна лише підсилила цю логіку, адже саме органи місцевого самоврядування виявилися найбільш гнучкими у реагуванні на гуманітарні, безпекові та соціальні виклики.

Другим стратегічним пріоритетом є забезпечення фінансової

самостійності місцевого самоврядування, що відповідає вимогам ЄС щодо належного врядування та фінансової дисципліни. Європейські стандарти передбачають, що обсяг фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування має бути співмірним із покладеними на них повноваженнями, а місцеві бюджети - мати передбачувану та стабільну дохідну базу.

Для України це питання набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Стратегічним завданням є не лише збереження досягнень фінансової децентралізації, а й удосконалення міжбюджетних відносин, посилення програмно-цільового методу бюджетування та підвищення прозорості використання коштів. Європейський Союз у межах політики згуртованості акцентує увагу саме на ефективному використанні публічних фінансів на місцевому рівні, що робить фінансову стійкість громад критично важливою умовою інтеграції.

Наступним стратегічним пріоритетом є розвиток прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, що відповідає європейським принципам good governance. У праві ЄС та практиці його інституцій прозорість розглядається не як додатковий інструмент, а як базова умова довіри між владою та суспільством. Для України це означає системне впровадження відкритих даних, цифрових сервісів, механізмів громадської участі та електронної демократії.

В умовах війни ці інструменти виконують подвійну функцію: з одного боку, забезпечують громадський контроль за використанням обмежених ресурсів, а з іншого - сприяють мобілізації суспільства навколо спільних цілей. Європейський досвід демонструє, що активна участь громадян у прийнятті рішень підвищує ефективність політики розвитку та знижує ризики корупції, що є одним із ключових критеріїв оцінки готовності держави до членства в ЄС.

Важливим стратегічним пріоритетом є інтеграція місцевого самоврядування в реалізацію політики регіонального розвитку, узгодженої з принципами ЄС. Європейська модель розвитку ґрунтується на зменшенні міжрегіональних диспропорцій, підтримці спроможних громад та стимулюванні місцевої економічної ініціативи. В Україні органи місцевого самоврядування

відіграють ключову роль у розробці та реалізації стратегій регіонального розвитку, управлінні проєктами відбудови та залученні міжнародної допомоги.

У післявоєнний період саме місцевий рівень стане основним майданчиком реалізації програм реконструкції, інфраструктурного оновлення та повернення внутрішньо переміщених осіб. Відповідність підходів органів місцевого самоврядування принципам європейської політики згуртованості визначатиме здатність України ефективно інтегруватися у фінансові та інституційні механізми ЄС.

Окремим стратегічним пріоритетом розвитку місцевого самоврядування є підвищення його стійкості та адаптивності до криз, що безпосередньо відповідає сучасним підходам ЄС до управління ризиками та безпекою. Війна продемонструвала, що ефективне місцеве самоврядування є критичним елементом національної безпеки, оскільки забезпечує життєздатність територій, функціонування критичної інфраструктури та соціальну стабільність. Європейський Союз у своїх стратегічних документах акцентує увагу на ролі місцевої влади у забезпеченні стійкості громад, управлінні кризами та відновленні. Для України це означає необхідність інституційного закріплення нових функцій місцевого самоврядування, пов'язаних із цивільним захистом, гуманітарною координацією та довгостроковим плануванням відновлення.

Європейська практика виходить із того, що ефективність місцевої влади безпосередньо залежить від рівня залучення мешканців до процесів ухвалення рішень. Йдеться не лише про формальну участь у виборах, а про постійну взаємодію громади й органів влади через громадські слухання, консультації, місцеві ініціативи, бюджети участі та інструменти електронної демократії. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, формуванню довіри до місцевої влади та розвитку відповідального громадянства, що є ключовою вимогою європейської моделі публічного управління.

Важливим стратегічним напрямом розвитку місцевого самоврядування є цифровізація та впровадження принципів електронного врядування. У країнах Європейського Союзу цифрові інструменти розглядаються як засіб підвищення

прозорості, оперативності та доступності публічних послуг. Для України це означає розширення електронних сервісів на місцевому рівні, забезпечення онлайн-доступу до рішень органів влади, впровадження електронного документообігу та цифрових адміністративних послуг. Цифровізація дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, зменшити корупційні ризики та забезпечити рівний доступ громадян до управлінських процесів незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

Спроможний регіональний розвиток і міжмуніципальне співробітництво є ще одним ключовим стратегічним вектором, що відповідає підходам політики згуртованості Європейського Союзу. Європейський досвід демонструє, що сталий розвиток територій неможливий без координації дій між громадами, спільної реалізації інфраструктурних, економічних і соціальних проєктів та зменшення територіальних диспропорцій. Для України розвиток міжмуніципального співробітництва створює можливості ефективного використання ресурсів, підвищення якості послуг і формування регіональних кластерів розвитку, особливо в умовах обмежених фінансових і кадрових ресурсів.

Соціальна орієнтованість місцевого самоврядування виступає важливою складовою європейської моделі врядування, у центрі якої перебуває людина та її потреби. Органи місцевої влади відіграють ключову роль у забезпеченні доступу населення до базових соціальних послуг, розвитку освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та підтримки вразливих груп. В умовах війни особливої ваги набуває підтримка внутрішньо переміщених осіб, забезпечення соціальної згуртованості та запобігання маргіналізації окремих груп населення. Соціально орієнтоване місцеве самоврядування сприяє підвищенню стійкості громад і формує основу для довгострокового людського розвитку.

Окремим стратегічним напрямом є посилення ролі місцевого самоврядування у кризовому управлінні та післявоєнній відбудові. Воєнні події засвідчили, що саме місцеві органи влади є найбільш наближеними до населення і здатними оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, координувати

гуманітарну допомогу, забезпечувати безперервність надання послуг і підтримувати критичну інфраструктуру. У перспективі післявоєнного відновлення громади стануть ключовими суб'єктами реалізації програм реконструкції, відновлення житлового фонду, інфраструктури та місцевої економіки. Це потребує зміцнення управлінської спроможності місцевої влади, розвитку стратегічного планування та ефективної взаємодії з центральними органами й міжнародними партнерами.

Гармонізація законодавства у сфері місцевого самоврядування з правом Європейського Союзу є системним стратегічним завданням у контексті європейської інтеграції України. Адаптація національного законодавства до *acquis communautaire* у сфері публічного управління передбачає приведення норм, процедур і управлінських практик у відповідність до стандартів ЄС, зокрема щодо автономії громад, прозорості, підзвітності та захисту прав людини. Така гармонізація створює інституційні передумови для сталого розвитку місцевого самоврядування, підвищує його ефективність і сприяє інтеграції українських громад у європейський простір публічного врядування.

Отже, у стратегічному вимірі розвиток місцевого самоврядування в Україні має здійснюватися у тісному зв'язку з виконанням зобов'язань, що випливають з Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, рекомендацій Європейської комісії, стандартів Ради Європи та Європейської хартії місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність виокремлення ключових стратегічних пріоритетів розвитку місцевого самоврядування та їх узгодження з відповідними європейськими вимогами (табл.3.1).

Аналіз стратегічних пріоритетів розвитку місцевого самоврядування свідчить, що більшість напрямів реформування в Україні вже концептуально узгоджені з європейськими стандартами. Зокрема, продовження фінансової децентралізації та посилення інституційної спроможності громад відповідає базовим положенням Європейської хартії місцевого самоврядування та практикам країн-членів ЄС. Принцип субсидіарності, який ліг в основу децентралізаційної реформи, є фундаментальним для європейської моделі

публічного управління і забезпечує ефективне надання публічних послуг.

Таблиця 3.1

Стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування в Україні

Стратегічний пріоритет розвитку місцевого самоврядування	Зміст пріоритету	Вимоги та стандарти ЄС
Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування	Підвищення професійності місцевих органів влади, чіткості розподілу повноважень, управлінської автономії та відповідальності	Європейська хартія місцевого самоврядування (ст. 3, 4); Копенгагенські критерії (інституційна стабільність); принцип належного врядування
Розвиток фінансової децентралізації та бюджетної самостійності громад	Забезпечення достатньої ресурсної бази для виконання повноважень, прозорість бюджету, підзвітність у використанні коштів	Європейська хартія місцевого самоврядування (ст. 9); вимоги ЄС щодо фінансової прозорості; принцип відповідності ресурсів повноваженням
Запровадження принципу субсидіарності та багаторівневого врядування	Передача повноважень на той рівень, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно; координація між місцевим, регіональним і державним рівнями	Договір про Європейський Союз (ст. 5); модель multi-level governance; практика держав-членів ЄС
Підвищення прозорості та підзвітності місцевої влади	Відкритість рішень, доступ до публічної інформації, громадський контроль, звітування перед громадою	Антикорупційні стандарти ЄС; принципи SIGMA; Регламент ЄС щодо відкритих даних (Open
Розвиток участі громадян у місцевому врядуванні	Залучення мешканців до ухвалення рішень через громадські слухання, консультації, електронні інструменти демократії	Європейська хартія участі молоді; стандарти participatory democracy; рекомендації Ради Європи
Цифровізація місцевого самоврядування та е-	Запровадження електронних сервісів, онлайн-доступу до рішень, цифрових адміністративних послуг	Цифровий порядок денний ЄС
Спроможний регіональний розвиток і міжмуніципальне співробітництво	Координація розвитку громад, реалізація спільних проєктів, зменшення територіальних диспропорцій	Політика згуртованості ЄС; принцип територіальної єдності
Соціальна орієнтованість місцевого самоврядування	Забезпечення доступу до базових послуг, підтримка ВПО, соціальна згуртованість	Європейська соціальна хартія; стандарти соціальної інклюзії ЄС
Посилення ролі МС у кризовому управлінні та післявоєнній відбудові	Реагування на воєнні виклики, управління гуманітарними програмами, відновлення інфраструктури	Рекомендації ЄС щодо resilience governance; підходи ЄС до post-
Гармонізація законодавства у сфері МС з правом ЄС	Адаптація національного законодавства до acquis communautaire у сфері публічного управління	Угода про асоціацію Україна-ЄС; зобов'язання щодо імплементації

Джерело: розроблено автором на основі стратегічних документів ЄС та аналізу діяльності органів місцевого самоврядування

Водночас сучасні виклики, зумовлені війною та майбутньою післявоєнною відбудовою, актуалізують необхідність розширення стратегічних пріоритетів за рахунок розвитку цифрового врядування, підвищення прозорості та активного залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Саме ці напрями є ключовими для забезпечення довіри до влади та ефективного використання ресурсів, зокрема міжнародної допомоги та коштів фондів ЄС.

Особливе місце серед стратегічних пріоритетів займає соціальна інклюзія та забезпечення рівних можливостей, що є наскрізною вимогою європейської інтеграції. Європейський Союз розглядає рівність, зокрема гендерну, не як окрему соціальну політику, а як обов'язковий елемент демократичного врядування та сталого розвитку територій.

Таким чином, реалізація стратегічних пріоритетів розвитку місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції неможлива без урахування принципів рівності, недискримінації та інклюзивності у діяльності органів місцевої влади. Одним із ключових індикаторів відповідності європейським стандартам є впровадження гендерної політики на місцевому рівні, що передбачає рівне представництво жінок і чоловіків у процесах ухвалення рішень, врахування гендерних аспектів у плануванні та реалізації місцевих програм розвитку.

3.2. Впровадження гендерної політики у сфері місцевого самоврядування

Гендерна політика є невід'ємною складовою сучасної моделі демократичного врядування та одним із ключових індикаторів відповідності системи публічного управління європейським стандартам. У контексті європейської інтеграції України забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у сфері місцевого самоврядування набуває не лише соціального, а й стратегічного значення, оскільки прямо пов'язане з принципами верховенства права, інклюзивності, недискримінації та ефективності управлінських рішень.

Європейський Союз розглядає гендерну рівність як горизонтальний пріоритет усіх політик публічного управління. Це закріплено у Договорі про функціонування ЄС, Стратегії гендерної рівності ЄС, Хартії основних прав Європейського Союзу, а також у рекомендаціях Ради Європи та документах ООН. У рамках цих підходів місцеве самоврядування визначається як базовий рівень реалізації гендерної політики, оскільки саме на рівні громад ухвалюються рішення, що безпосередньо впливають на доступ до послуг, ресурсів, безпеки, зайнятості та участі в управлінні.

В Україні нормативне підґрунтя впровадження гендерної політики у діяльність органів місцевого самоврядування сформоване Конституцією України, Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», а також міжнародними зобов'язаннями, зокрема Конвенцією ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. Важливим кроком стало запровадження гендерних квот у виборчому законодавстві, що з 2020 року суттєво вплинуло на рівень представленості жінок у місцевих радах.

Разом із тим, впровадження гендерної політики у сфері місцевого самоврядування не обмежується кількісним представництвом. Йдеться про інтеграцію гендерного підходу у всі етапи управлінського циклу - від стратегічного планування та бюджетування до реалізації програм і оцінки їх ефективності. Гендерно орієнтоване врядування передбачає врахування різних потреб і досвіду жінок та чоловіків при формуванні місцевої політики, що дозволяє підвищити якість рішень і забезпечити більш справедливий розподіл ресурсів.

Особливої актуальності гендерна політика набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Війна істотно змінила соціальну структуру громад: зросла кількість внутрішньо переміщених осіб, домогосподарств, очолюваних жінками, осіб, що потребують соціальної та психологічної підтримки. У цих умовах органи місцевого самоврядування мають адаптувати свої управлінські підходи до нових реалій, забезпечуючи рівний доступ до

соціальних послуг, програм зайнятості, житлової підтримки та участі у процесах відновлення.

Впровадження гендерної політики на місцевому рівні також пов'язане з розвитком інституційної спроможності органів самоврядування. Йдеться про створення відповідальних структур або посадових осіб з питань гендерної рівності, проведення гендерного аналізу місцевих програм, застосування гендерно орієнтованого бюджетування, підвищення кваліфікації посадових осіб та депутатів. Такий підхід відповідає європейській практиці, де гендерна рівність розглядається як інструмент підвищення ефективності управління, а не як виключно соціальна політика.

Важливо підкреслити, що гендерно збалансоване представництво у місцевих радах та виконавчих органах позитивно впливає на якість публічних рішень, рівень довіри до влади та сталість розвитку громад. Досвід країн ЄС свідчить, що участь жінок у процесах ухвалення рішень сприяє більшій увазі до соціальної інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, безпеки та довгострокового планування.

Таким чином, реалізація гендерної політики у сфері місцевого самоврядування потребує не лише нормативного закріплення принципів рівності та недискримінації, а й впровадження конкретних управлінських інструментів на регіональному рівні. Практичне наповнення гендерного підходу має здійснюватися через стратегічне планування, бюджетні механізми, організаційні зміни, підвищення інституційної спроможності та системний моніторинг результатів. З огляду на це, доцільним є формування комплексу практичних пропозицій щодо впровадження гендерної політики в діяльність органів місцевого самоврядування, адаптованих до повноважень та ресурсних можливостей Хмельницької обласної ради. Узагальнені напрями таких пропозицій наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Практичні пропозиції щодо впровадження гендерної політики в системі місцевого самоврядування (на прикладі Хмельницької обласної ради)

№	Напрямок впровадження	Зміст	Очікуваний результат	Відповідність вимогам ЄС	Показники результативності	Індикатори моніторингу	Механізми оцінки ефективності
	Формалізація гендерної стратегії регіону	Розроблення та ухвалення «Стратегії гендерної рівності для Хмельницької області на 2028–2032 рр.» з визначенням цільових груп (ВПО, матері-одиначки, люди з інвалідністю), ключових напрямів (економічна участь, доступ до послуг, політична участь, безпека), кількісних індикаторів	Системність і послідовність гендерної політики на регіональному рівні, підвищення адресності програм	Рамкова стратегія ЄС з гендерної рівності 2020–2025; принцип	Відсоток охоплених цільових груп, кількість заходів за напрямками	Публічне затвердження стратегії, кількість реалізованих заходів згідно плану	Щорічний аналіз виконання стратегії, порівняння фактичного охоплення груп з плановим
	Гендерно-орієнтоване бюджетування	Інтеграція гендерного аналізу до бюджетного процесу області: оцінка впливу бюджетних програм на різні соціальні групи, розробка гендерних бюджетних індикаторів, публічне звітування	Підвищення соціальної справедливості бюджету, ефективніше використання ресурсів	Рекомендації Європейської Комісії щодо Gender Budgeting; принцип ефективного врядування	Частка бюджетних програм з гендерним аналізом (%), обсяг ресурсів, спрямованих на цільові групи	Кількість гендерно-орієнтованих бюджетних звітів, аудит виконання	Порівняння фактичного фінансування цільових груп із запланованим, оцінка впливу програм
	Посилення участі жінок у	Програми підтримки жінок-кандидаток	Зростання представництва жінок у керівних	Стратегія ЄС з демократії та участі;	% жінок у керівних органах ради,	Відстеження кількості учасниць,	Порівняння динаміки представництва жінок

	прийнятті рішень	і посадовців (тренінги, менторство, консультації)	органах місцевого самоврядування	принцип рівного доступу до влади	кількість учасниць програм підтримки	відвідуваність тренінгів	у радах за роками, аналіз ефективності тренінгів
	Освітні та інформаційні програми	Тренінги для депутатів та працівників апарату ради з питань гендерної рівності, недискримінації, інформаційні кампанії	Формування гендерно чутливої управлінської культури, зменшення дискримінаційних практик	Європейський підхід до capacity building у публічному управлінні	Кількість проведених тренінгів, % персоналу, який пройшов навчання	Звіти про навчання, участь у кампаніях	Порівняння знань та навичок персоналу до та після тренінгів, оцінка впровадження практик
	Моніторинг і звітність	Підготовка та оприлюднення щорічного гендерного звіту з аналізом представництва, бюджетних показників і результатів програм.	Підвищення прозорості, підзвітності та довіри громадян	Принципи good governance ЄС; вимоги до прозорості	Кількість оприлюднених звітів, відсоток виконаних показників	Відстеження термінів підготовки та публікації звітів	Порівняння планових і фактичних результатів, аудит звітності
	Інтеграція гендерної політики у співпрацю з громадами	Розробка та впровадження локальних гендерних планів дій у територіальних громадах у партнерстві з громадськими організаціями	Адаптація політики до локальних потреб, підвищення ефективності і реалізації	Європейська хартія місцевого самоврядування; принцип субсидіарності	Кількість громад з локальними планами, % цільових груп, охоплених програмами	Звіти громад, моніторинг реалізації планів	Порівняння цільових показників з фактичними, оцінка результативності програм у громадах

Джерело: розроблено автором на основі стратегічних документів ЄС та аналізу діяльності органів місцевого самоврядування

Як видно з таблиці 3.2, гендерна політика у діяльності Хмельницької обласної ради реалізується комплексно, поєднуючи стратегічне планування, бюджетні процеси, освітні заходи та моніторинг результатів. Кожний напрям включає конкретні заходи та цільові групи, а також вимірювані показники результативності, що дозволяє відстежувати реальний вплив програми на різні соціальні групи, зокрема жінок-військовослужбовців, ВПО, матерів-одиначок та осіб з інвалідністю.

Важливо, що для оцінки ефективності впровадження гендерної політики використовуються чіткі індикатори моніторингу: частота звітів, виконання запланованих заходів, інтеграція гендерно-орієнтованих бюджетних показників. Механізми оцінки ефективності передбачають порівняння фактичних результатів із цільовими значеннями, а також регулярне коригування стратегії на основі отриманих даних, що підвищує адаптивність та прозорість управлінських рішень.

Застосування такого підходу забезпечує системність та послідовність реалізації гендерної політики, підвищує соціальну справедливість, рівень підзвітності органів влади та довіру громадян. Візуалізація механізму впровадження дозволяє наочно продемонструвати взаємозв'язок між плануванням, реалізацією, моніторингом і оцінкою результатів, що робить процес більш прозорим та контрольованим, а також сприяє досягненню цільових показників гендерної рівності в регіоні

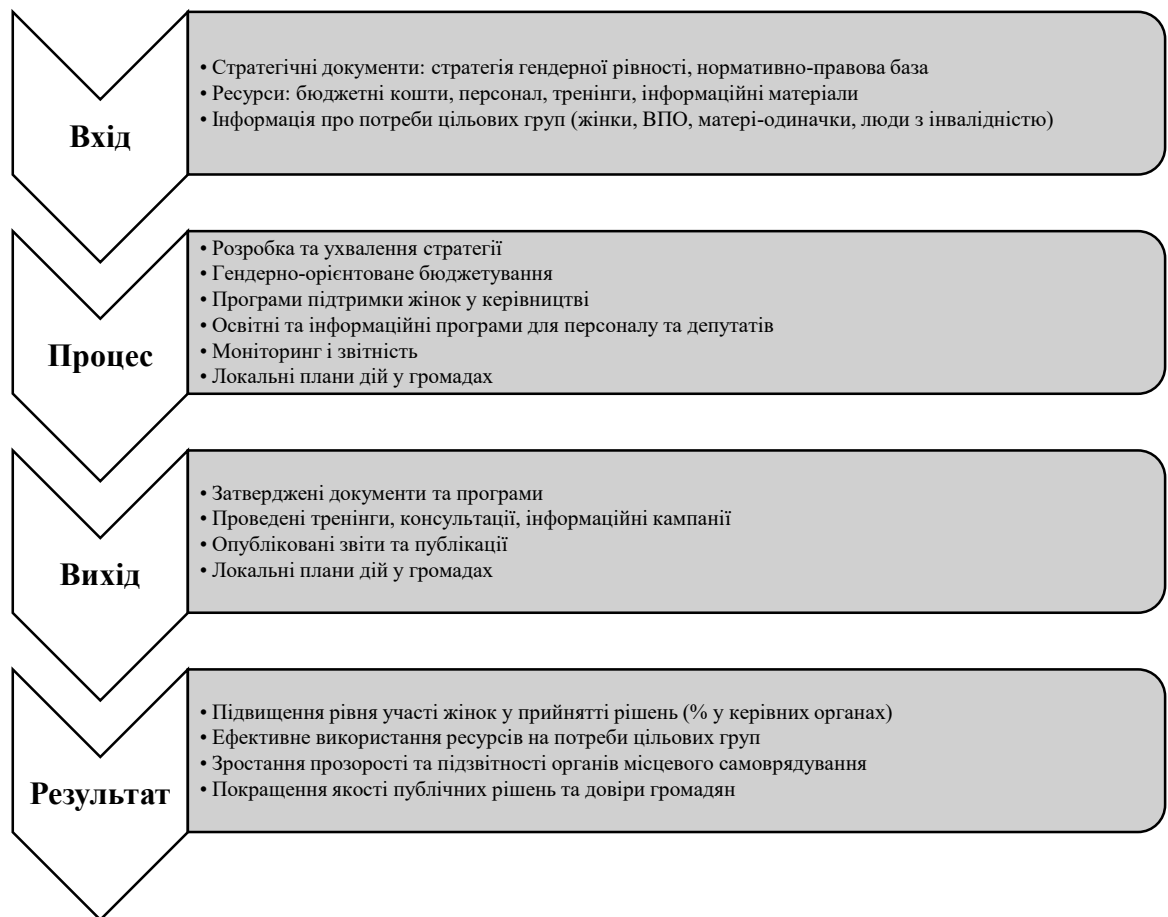


Рис. 3.1 Механізм впровадження гендерної політики в системі місцевого самоврядування Хмельницької області

Як видно з Рис. 3.1, впровадження гендерної політики в діяльність Хмельницької обласної ради здійснюється через комплексний механізм, який поєднує стратегічне планування, бюджетні процеси, освітню роботу та інституційну підтримку. Ключовими елементами цього механізму є:

– Процеси впровадження – формалізація регіональної гендерної стратегії, інтеграція гендерного підходу у бюджетування, підвищення участі жінок у прийнятті рішень, організація освітніх та інформаційних заходів, моніторинг і звітність, а також співпраця з територіальними громадами.

– Вимірювані показники результативності – частка жінок у керівних органах ради, кількість локальних програм з гендерним підходом, охоплення цільових груп (жінки-військовослужбовиці, ВПО, матері-одиначки, люди з інвалідністю).

– Індикатори моніторингу – регулярність звітності, виконання запланованих заходів, рівень інтеграції гендерно-орієнтованих бюджетних показників.

– Механізми оцінки ефективності – порівняння фактичних результатів із цільовими значеннями, оцінка впливу програм на різні соціальні групи, коригування стратегії на основі отриманих даних.

Такий комплексний підхід дозволяє системно інтегрувати гендерну політику у діяльність обласної ради, підвищити її практичну ефективність та забезпечити відповідність стандартам ЄС у сфері публічного управління. Візуалізація механізму дає змогу наочно демонструвати взаємозв'язок між плануванням, реалізацією, моніторингом та оцінкою результатів, що сприяє прозорості та підзвітності у процесах прийняття рішень.

Отже, впровадження гендерної політики у сфері місцевого самоврядування слід розглядати не як формальне виконання нормативних вимог, а як стратегічний інструмент підвищення якості публічного управління та сталого розвитку територій. Запропоновані у табл. 3.2 практичні заходи для Хмельницької обласної ради демонструють можливість системної інтеграції гендерного підходу у стратегічне планування, бюджетування, кадрову політику та взаємодію з громадами. Їх реалізація сприятиме посиленню інституційної спроможності обласної ради, підвищенню прозорості й підзвітності управлінських рішень, а також наближенню практик місцевого самоврядування до стандартів Європейського Союзу. У ширшому контексті це створює передумови для формування інклюзивного, соціально орієнтованого та стійкого регіонального розвитку, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови України.

ВИСНОВКИ

Місцеве самоврядування в Україні виступає самостійним і водночас інтегрованим елементом системи публічного управління, що поєднує публічно-владну природу з громадською самоорганізацією. Його сутність полягає у реальній спроможності територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення, спираючись на власні повноваження, ресурси та відповідальність перед населенням. Такий підхід відповідає сучасним європейським уявленням про локальну демократію та забезпечує наближення управлінських рішень до потреб громадян. Система принципів місцевого самоврядування - конституційних, організаційно-правових, функціональних, демократичних і ресурсних - формує цілісний нормативно-ціннісний каркас функціонування місцевої влади. Їх взаємодія забезпечує баланс між автономією громад і єдністю державної політики, створюючи умови для ефективного, прозорого та підзвітного управління. Реалізація цих принципів є ключовою передумовою сталого розвитку територій, особливо в умовах децентралізації та воєнного стану.

Історична еволюція місцевого самоврядування в Україні демонструє поступовий, але нерівномірний розвиток інститутів локальної влади - від традиційних форм громадської самоорганізації до сучасної децентралізованої моделі європейського типу. Кожен історичний етап відображав специфіку суспільно-політичних умов свого часу, водночас підтверджуючи, що стійкий розвиток місцевого самоврядування можливий лише за наявності реальної автономії, фінансової спроможності та участі громадян. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що найбільш ефективні моделі місцевого самоврядування базуються на принципі субсидіарності, чіткому розмежуванні повноважень і стабільній ресурсній базі громад. Україна у процесі децентралізаційної реформи адаптувала низку європейських підходів, зокрема польську модель укрупнення громад, німецький принцип локальної автономії та скандинавську орієнтацію на якість публічних послуг. Подальший розвиток української системи місцевого самоврядування залежить від здатності поєднати ці підходи з національними

особливостями, викликами воєнного часу та завданнями післявоєнної відбудови.

Хмельницька обласна рада виступає ключовим представницьким органом місцевого самоврядування обласного рівня, що забезпечує узгодження інтересів територіальних громад та формування стратегічних орієнтирів розвитку регіону. Її інституційна модель відповідає чинному законодавству України та поєднує демократичні процедури ухвалення рішень із фаховою підготовкою управлінських рішень через систему постійних комісій і апарат ради. Сформована структура дозволяє охопити всі базові напрями регіональної політики - бюджет, соціальний захист, економічний розвиток, управління комунальною власністю та гуманітарну сферу. В умовах воєнного стану роль Хмельницької обласної ради суттєво трансформувалася від переважно координаційної до стратегічно-ресурсної. Рада забезпечує стабільність функціонування обласних установ, підтримку громад, координацію гуманітарних та відновлювальних заходів, що свідчить про її адаптивність та інституційну спроможність реагувати на кризові виклики при збереженні демократичних механізмів управління.

Ефективність діяльності Хмельницької обласної ради у 2023–2025 роках характеризується стабільною програмною спрямованістю бюджетної політики, що підтверджується високою часткою видатків на виконання бюджетних програм та значенням індексу програмної активності, який упродовж аналізованого періоду перебував у межах 0,88–0,93. Попри наявність дефіциту бюджету, його рівень залишається контрольованим і не створює загроз для виконання ключових повноважень ради, що свідчить про відносну фінансову збалансованість та ефективність розподілу ресурсів. Інституційна та процесна ефективність ради проявляється у стабільності організаційної структури, повному виконанні планів сесійної діяльності, високому рівні опрацювання звернень громадян та дотриманні принципів публічності й підзвітності. Сукупність кількісних і якісних індикаторів дозволяє оцінити діяльність Хмельницької обласної ради як результативну в умовах обмежених ресурсів і підвищених соціально-економічних та безпекових викликів, водночас

виявляючи потребу в подальшому вдосконаленні стратегічного та фінансового планування.

Розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах європейської інтеграції та воєнних викликів набуває стратегічного значення як для забезпечення стійкості держави, так і для післявоєнної відбудови. Сучасні пріоритети цього розвитку безпосередньо пов'язані з посиленням інституційної спроможності громад, фінансової автономії, прозорості управління та залучення громадян до ухвалення рішень. Саме ці елементи формують основу європейської моделі багаторівневого врядування, орієнтованої на принципи субсидіарності, підзвітності та ефективності. Узгодження стратегічних пріоритетів розвитку місцевої влади з вимогами та стандартами ЄС створює передумови для інституційної модернізації, підвищення довіри громадян до влади та інтеграції України у європейський простір публічного управління.

Гендерна політика на місцевому рівні є важливою складовою сучасного демократичного врядування та одним із критеріїв відповідності практик місцевого самоврядування європейським стандартам. Її реалізація виходить за межі формального представництва жінок і чоловіків та передбачає системну інтеграцію гендерного підходу у стратегічне планування, бюджетування, програмну діяльність і кадрову політику органів влади. Такий підхід дозволяє підвищити соціальну справедливість управлінських рішень і їх відповідність реальним потребам громад. Запропоновані практичні заходи щодо впровадження гендерної політики, зокрема на прикладі Хмельницької обласної ради, демонструють можливість поєднання європейських стандартів з регіональними особливостями та ресурсними можливостями. Реалізація цих підходів сприятиме підвищенню якості публічного управління, зміцненню довіри до місцевої влади та формуванню інклюзивної моделі розвитку громад, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ачинський А.А. Напрями вдосконалення владної децентралізації в умовах воєнного стану. Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні: збірник тез XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 грудня 2023 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 21–23.

аюк М. І., Гасюк І. Л. Система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: зміст і сутність понять. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 6(20). С. 172–180.

орденюк В. І. Місцеве самоврядування і сфера виконавчої влади. *Актуальні проблеми держави і права*. 2019. С. 230–242.

оронов М. М. Інститут старости у системі муніципального права України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна* Серія «Право». 2019. №23. С. 50–54.

ержавна фінансова підтримка громад через ДФРР. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: вебсайт.

тапи становлення місцевого самоврядування в Україні. URL: <https://pidru4niki>.

вропейська хартія місцевого самоврядування: Хартія, Міжнародний документ Ради Європи від 15.10.1985. URL:

агуменна Ю. О., Лазарєв В. В. Становлення та розвиток органів місцевого самоврядування в Україні (1991–2019 роки). *Право і безпека*. № 2 (77). 2020. С. 106–117.

ванський А. Й. Місцеве самоврядування та захист майнових прав територіальної громади : монографія. Одеса : Гельветика, 2019. 232 с.

сторія становлення місцевого самоврядування в Україні. URL:

абінет Міністрів України. Реформа децентралізації. Урядовий портал: веб сайт.

приченко Ю. М. Адміністративно-правові засади діяльності органів місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2019. 44 с.

люцевський В. Органи місцевого самоврядування в Україні: історичний аспект та нагальні проблеми сьогодення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія : Державне управління. Т. 30. № 6. 2019. С. 102–108.

овтун І. Б. До питання про застосування деяких методів дослідження актуальних проблем розвитку місцевого самоврядування. Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні : збірник тез XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 грудня 2023 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 31–33.

овтун І. Б., Терещенко Т. В. Теоретичні аспекти формування економічного потенціалу територіальної громади: синергетичний підхід. *Science, Technologies, Innovations*. 2021. № 3(19). С. 3–9.

ондратенко Н., Величко В., Троян В. (2024). Аналіз стану та особливості р

ондрацька Н. М. Основні системи і моделі місцевого самоврядування як різновиди системно-структурної організації муніципальної влади. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*, серія "Право". 2019. – №20. – С. 257–261.

онституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996. к

улінська А.В. Перспективні напрями створення сучасних територіальних громад як концептуальні засади реформування місцевого самоврядування. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 2 (48). С. 51-58. URL: [https:// economics.opu.ua/files/archive/2020/No2/51.pdf](https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No2/51.pdf).

р

и

іністерством розвитку громад, територій та інфраструктури. Реформа

д

ф
інчишин Р. Перспективні напрями розвитку взаємодії органів місцевого
самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади. *Український*
напис конституційного права. 2018. № 3(8). С. 47–53. DOI:

й

ро забезпечення керівництва структурами державної виконавчої влади на місцях
и Указ Президента України. № 429 від 06.08.1994. URL: <https://ips.ligazakon>.

й

ро місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.

в

ро схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та
територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів

у

ро делегування окремих повноважень обласної ради обласній військовій
Адміністрації на період дії правового режиму воєнного стану: Рішення

ж

оронянська, І. Особливості та проблеми здійснення громадського контролю
виконання місцевих бюджетів територіальних громад. *Світ фінансів*. 2020. Вип.
жс С. 103–117.

рещенко Т. В. Сучасний рівень економічного розвитку територіальних громад
як об'єкта державної політики в Україні. Вісник Національного університету
Кієвського захисту України. Серія "Державне управління". 2024. № 2(21).

начук А.Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство / А.Ф.
Ткачук. Київ. ІКЦ «Легальний статус», 2018. 180 с.

д

імич Т. Л., Лалуєва Н. М. Вплив реформи децентралізації на формування
гендерно збалансованої системи місцевого самоврядування. Майбутнє – аудит:
матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Кривий Ріг,

б

б

омич Т. Л., Юричина І. А. Окремі питання щодо ефективності прийняття державно–управлінських рішень. Перспективи розвитку територій: теорія і практика: поствоєнне відновлення: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. М. Харків, 2023 р. С. 50–52.

айтуро О. П. Органи місцевого самоврядування у сфері протидії злочинності : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 409 с.

аповал В. Д. Конституційно–правовий статус сільського, селищного, міського голови в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: спец. 12.00.02 «конституційне право, муніципальне право». Київ, 2018. 22 с.

ебетун І. С. Системи місцевого самоврядування: доктринальні підходи до визначення поняття. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. №4. С. 99–107.

ричина І.А., Хомич Т.Л. Стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України. Збірник тез V міжнародної науково – практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». м. Хмельницький, 2026.

іджиталізація українських громад: лідери цифрової трансформації обговорили можливості та перспективи. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/16255>.

alaskova R., Halaskova M. Local governments in EU countries: Competences and financing of public services. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration. 2017. № 24. P. 49–60.

s Farro, A. Public policies and local participatory governance. Revista Venezolana De Gerencia. 2021. 26(95). P. 564–577.

particularities. Asia Life Science. 2019. 21(2). P. 1–19.

ojcik, M. Local Government Reforms in Poland and European Integration: a report.

Виконала: здобувачка
освітнього рівня «Магістр» за
спеціальністю D4 Публічне
управління та
адміністрування денної
форми навчання

Тетяна ХОМИЧ

Науковий керівник:

Старша викладачка кафедри
публічного управління та
адміністрування

Ірина ЮРИЧИНА

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ