

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА
МІСЦЕВОМУ РІВНІ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41(з)
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» ОР «бакалавр»
Абрамик Любов Іванівна

Керівник: викл. каф. публічного управління
та адміністрування, асп.

Мушанська В.В.

Рецензент: доц. каф. менеджменту
та бізнес-адміністрування

Григорук І.І.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1. Поняття та сутність делегування повноважень у публічному управлінні	7
1.2. Нормативно-правове регулювання делегування повноважень в Україні.....	14
1.3. Принципи та умови ефективного делегування повноважень на місцевому рівні.....	19
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ПРАКТИКА ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНАМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	25
2.1. Форми та інструменти делегування повноважень на місцевому рівні	25
2.2. Взаємодія органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі делегування.....	31
2.3. Аналіз сучасної практики делегування в Україні: проблеми та досягнення	41
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	44
3.1. Основні виклики та недоліки чинної моделі делегування повноважень	44
3.2. Зарубіжний досвід делегування у сфері місцевого управління та можливості його адаптації	47
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення механізму делегування повноважень на місцевому рівні	52
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку державності України характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері публічного управління, що зумовлені демократизацією суспільства, децентралізацією влади, реформуванням адміністративно-територіального устрою та інтеграцією держави до європейського правового і управлінського простору. У цих умовах особливого значення набуває проблема оптимального розподілу владних повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Одним із ключових механізмів такого розподілу виступає делегування повноважень, яке забезпечує гнучкість управлінської системи, підвищує ефективність реалізації державної політики на місцях та сприяє наближенню публічних послуг до громадян.

Делегування повноважень у системі публічного управління є складним правовим і організаційним явищем, що поєднує елементи адміністративного права, конституційного регулювання та теорії управління. Воно виступає не лише техніко-юридичним інструментом перерозподілу функцій, а й важливим інституційним механізмом реалізації принципів субсидіарності, децентралізації та відповідальності влади перед населенням. Саме через належно організовану систему делегування формується ефективна модель взаємодії між різними рівнями влади, що забезпечує стабільність державного управління та збалансованість владних повноважень.

Водночас практика делегування повноважень в Україні залишається суперечливою. Незважаючи на суттєві кроки у напрямі реформування місцевого самоврядування та адміністративної системи, існують проблеми нормативної невизначеності, дублювання функцій, недостатнього ресурсного забезпечення делегованих повноважень, а також нечітких механізмів контролю та відповідальності. Це зумовлює необхідність комплексного наукового аналізу теоретико-правових засад делегування повноважень, дослідження сучасної

практики його реалізації та розроблення пропозицій щодо вдосконалення чинної моделі.

Актуальність посилюється також потребою гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами публічного адміністрування, де особлива увага приділяється принципу ефективного розподілу компетенції між рівнями влади. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє визначити оптимальні моделі делегування, які можуть бути адаптовані до українських умов із урахуванням національних особливостей правової системи та державного устрою.

Виходячи з вищезазначеного, існує інтерес до проведення більш глибокого дослідження специфіки та провідного значення об'єкту дослідження, що і було обрано темою даної роботи.

Метою дослідження є комплексний аналіз теоретико-правових засад, механізмів та практики делегування повноважень у системі публічного управління, виявлення проблем його реалізації та розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення відповідного механізму на місцевому рівні.

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її **завдання**, які будуть вирішені у цій роботі:

1. розкрити зміст поняття делегування повноважень у системі публічного управління;
2. визначити основні теоретичні підходи до трактування сутності делегування владних функцій;
3. проаналізувати нормативно-правову базу, що регулює делегування повноважень в Україні;
4. дослідити принципи та умови ефективного делегування повноважень на місцевому рівні;
5. охарактеризувати форми та інструменти делегування компетенції органам місцевого самоврядування;

6. проаналізувати механізми взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі делегування;
7. здійснити оцінку сучасної практики делегування повноважень в Україні та визначити її проблемні аспекти;
8. дослідити зарубіжний досвід делегування повноважень і визначити можливості його використання в Україні;
9. розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів делегування повноважень у системі публічного управління.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі розподілу та реалізації владних повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретико-правові засади, нормативно-правове регулювання, організаційні механізми та практичні аспекти делегування повноважень у системі публічного управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу у процесі збирання наукових обґрунтувань, типологічний та діалектичний методи під час аналізу та узагальнення практичного і теоретичного матеріалу, компаративістський, а також принцип цілісності (розкладання об'єкта аналізу на частини для розуміння його структури).

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані теоретичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані:

1. у правотворчій діяльності – для вдосконалення законодавства, що регулює розподіл компетенції між органами влади;
2. у практичній діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування – з метою підвищення ефективності реалізації делегованих повноважень;
3. у навчальному процесі – при викладанні дисциплін з публічного управління, адміністративного права та державного менеджменту;

4. у науково-дослідній роботі – як теоретична база для подальших досліджень проблем децентралізації та управлінської реформи.

Отримані результати можуть слугувати науково-методичним підґрунтям для формування ефективної системи делегування повноважень, здатної забезпечити збалансований розвиток публічного управління та зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування в Україні.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та сутність делегування повноважень у публічному управлінні

Центральним механізмом, що забезпечує гнучкість, оперативність та раціональність управлінської системи, виступає делегування повноважень. Цей процес, який на перший погляд видається суто технічним інструментом розподілу обов'язків, насправді є фундаментальною філософією функціонування влади, глибинною сутністю якої є не просто передача завдань, а конституювання нових суб'єктів управлінської дії, формування відповідальності та забезпечення збалансованості всієї системи державного менеджменту [1]. Делегування повноважень у публічному управлінні слід розуміти не як одномоментний акт перекладання роботи, а як безперервний динамічний процес оптимізації владних відносин, що визначає саму природу взаємодії між різними рівнями управлінської ієрархії та між державою і суспільством. Воно постає необхідною умовою існування будь-якої складної системи, адже жоден керівник, навіть найбільш талановитий та енергійний, неспроможний одноосібно охопити всю багатоманітність питань, що виникають у процесі реалізації державної політики, починаючи від стратегічного планування на найвищому рівні і закінчуючи конкретними адміністративними послугами на місцях. Саме тому наукове осмислення поняття та сутності делегування є ключем до розуміння ефективності публічного адміністрування загалом [7].

Звертаючись до понятійно-категоріального апарату, необхідно констатувати, що делегування повноважень у публічному управлінні є багатовимірним феноменом, який важко вмістити в прокрустове ложе єдиного визначення. У найширшому сенсі під делегуванням розуміють процес передачі керівником частини своїх службових функцій, прав та відповідальності

підлеглим співробітникам або нижчестоящим органам влади без втручання у їхню оперативну діяльність. Однак таке визначення, хоч і є вірним, фіксує лише зовнішній, формальний бік явища. Для глибшого розуміння сутності цього процесу слід розглядати його крізь призму кількох наукових підходів [5].

З позиції теорії організації, делегування є інструментом децентралізації управління, що дозволяє розвантажити вищі щаблі влади від вирішення поточних, рутинних завдань і зосередити їхню увагу на питаннях стратегічного розвитку, прогнозування та визначення пріоритетів державної політики. Це своєрідний спосіб подолання обмеженості людського капіталу керівника, масштабування його інтелектуальних та організаційних зусиль через залучення ресурсів інших учасників управлінського процесу. З іншого боку, з позиції адміністративного права, делегування є юридичним фактом, що змінює обсяг компетенції суб'єктів владних повноважень, породжуючи для них нові права та обов'язки і, що найважливіше, новий рівень відповідальності перед законом та суспільством. Юридична природа делегування вимагає чіткого нормативного закріплення меж переданих повноважень, не допускаючи їх довільного тлумачення чи розширення, що могло б призвести до узурпації влади чи перевищення службових обов'язків. Отже, поняття делегування органічно поєднує в собі управлінський і правовий аспекти, утворюючи складний симбіоз, де організаційна доцільність врівноважується правовою визначеністю [3].

Сутність делегування повноважень розкривається через низку фундаментальних характеристик, які перетворюють його з простого адміністративного прийому на основу публічного управління. Передусім, це нерозривна єдність трьох елементів: завдань, прав та відповідальності. Делегування лише тоді є справжнім та ефективним, коли передача конкретних завдань супроводжується наданням підлеглому достатніх прав для їх виконання, включаючи право приймати самостійні рішення, підписувати документи, розпоряджатися ресурсами в межах визначеної компетенції. Якщо керівник передає завдання, але зберігає всі важелі прийняття рішень за собою, вимагаючи погодження кожного кроку, то такий процес є не делегуванням, а примітивним

дорученням, яке не тільки не підвищує ефективність, але й демотивує працівників та створює адміністративні бар'єри [7].

Більше того, разом із правами передається і відповідальність, і цей аспект є чи не найскладнішим у морально-психологічному плані. Існує принципова відповідальність керівника за дії підлеглих, яка нікуди не зникає, але водночас на того, хто отримав повноваження, покладається операційна відповідальність за своєчасне та якісне виконання дорученої роботи. Керівник відповідає за результат загалом, а підлеглий відповідає за свою ділянку роботи перед керівником. Цей тонкий баланс співвідповідальності формує тканину корпоративної культури в органах публічної влади, де кожен усвідомлює свій внесок у спільну справу та міру персональної відповідальності за доручену ділянку [11].

Продовжуючи аналіз сутнісних характеристик, не можна оминати увагою той факт, що делегування є потужним каталізатором професійного розвитку персоналу публічної служби. Коли працівник отримує в своє розпорядження нове коло завдань та відповідні права, він об'єктивно потрапляє в ситуацію, яка вимагає від нього прийняття самостійних рішень, пошуку нестандартних підходів та прояву ініціативи. Це дієвий механізм формування управлінських кадрів, адже саме через виконання делегованих функцій працівник набуває навичок, необхідних для майбутньої керівної роботи. Він вчиться бачити проблему в цілому, оцінювати ризики, прогнозувати наслідки своїх дій та нести за них відповідальність. Таким чином, делегування виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи спадкоємність управлінського досвіду та формуючи кадровий резерв системи публічного управління [15]. Без цього процесу державна служба ризикує перетворитися на замкнену касту, де нові покоління управлінців не матимуть змоги набути необхідних компетенцій, а стара гвардія буде приречена на «ручне» управління до глибокої пенсії, що зрештою призведе до стагнації всієї системи.

У контексті публічного управління делегування набуває специфічних рис, які відрізняють його від аналогічного процесу в приватному секторі економіки.

Ця специфіка зумовлена публічно-правовою природою влади, яка діє не від власного імені, а від імені держави та в інтересах суспільства. По-перше, делегування тут жорстко регламентується нормативними актами, які визначають не лише загальні принципи, але часто й конкретні межі компетенції. На відміну від бізнесу, де керівник може делегувати будь-яке завдання, керуючись виключно міркуваннями доцільності, в державному органі існує чітко окреслена компетенція, вихід за межі якої є неможливим або незаконним. Делегування не може перетворити орган влади на універсального вирішувача всіх проблем, воно завжди обмежене його цільовим призначенням та функціями. По-друге, принципового значення набуває публічний контроль за здійсненням делегованих повноважень [5].

Оскільки йдеться про реалізацію влади, яка зачіпає права та інтереси громадян, суспільство, в особі інститутів громадянського контролю, засобів масової інформації та правоохоронних органів, має бути впевнене, що делеговані повноваження використовуються виключно за призначенням, без зловживань та корупційної складової. Прозорість процедур делегування та підзвітність тих, хто отримав повноваження, є обов'язковою умовою легітимності цього процесу в очах громадськості. По-третє, делегування в публічному управлінні часто має міжорганізаційний характер, коли повноваження передаються не всередині одного відомства, а між різними органами влади або від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Цей аспект є критично важливим для розуміння архітектури влади в будь-якій сучасній державі. Передача повноважень на місцевий рівень є втіленням принципу субсидіарності, згідно з яким влада має реалізовуватися на тому рівні, де це є найбільш ефективним та наближеним до громадянина [3].

Розглядаючи види делегування, можна виокремити його типологію за різними критеріями, що дозволяє глибше зрозуміти багатогранність цього явища. За суб'єктами розрізняють делегування вертикальне, тобто вниз по ієрархічній драбині від вищого керівника до нижчестоящого, та горизонтальне, яке передбачає тимчасову передачу завдань між працівниками одного рівня,

наприклад, на час відпустки або хвороби. Вертикальне делегування є основою управлінської ієрархії, тоді як горизонтальне сприяє гнучкості та взаємозамінності в роботі. За обсягом переданих прав виділяють повне делегування, коли підлеглий отримує всі права, необхідні для вирішення завдання, включаючи право остаточного рішення, та часткове, коли частина ключових рішень залишається за керівником. Вибір між повним та частковим делегуванням залежить від рівня кваліфікації працівника, ступеня важливості завдання та рівня довіри в колективі [9].

Також важливо розрізняти разове делегування, пов'язане з виконанням конкретного тимчасового завдання, та постійне, яке закріплюється в посадових інструкціях і визначає функціонал працівника на тривалий період. Крім того, в теорії та практиці публічного управління розрізняють делегування компетенції, тобто передачу права вирішувати певні категорії питань, та делегування відповідальності, яке завжди є похідним від першого, але акцентує увагу на зобов'язанні досягти результату. Класифікація делегування не є самоціллю, вона слугує інструментом для більш точного налаштування управлінського механізму відповідно до конкретних завдань та умов діяльності органу влади [4].

Успішність делегування повноважень детермінується багатьма факторами, серед яких ключову роль відіграє готовність самого керівника до цього процесу. Психологічно багато керівників, особливо на вищих щаблях влади, чинять опір делегуванню, керуючись відомим принципом «хочеш зробити добре зроби це сам». За цим стоїть страх втратити контроль, недовіра до компетентності підлеглих, побоювання, що підлеглий виконає роботу краще і стане конкурентом, або просто звичка вникати в усі деталі. Однак така позиція є глибоко помилковою, оскільки вона консервує некомпетентність підлеглих, позбавляючи їх можливості розвиватися, і прирікає керівника на хронічне перевантаження поточними справами [3].

Подолання цього опору є першим і найважливішим кроком до ефективного делегування. Керівник має усвідомити, що його завдання полягає не в тому, щоб виконувати всю роботу особисто, а в тому, щоб організувати її виконання,

створивши систему, в якій кожен знає свою ділянку та має стимули для якісної роботи. З іншого боку, важливою є готовність підлеглих прийняти делеговані повноваження. Це передбачає наявність у них необхідної кваліфікації, психологічної зрілості, готовності брати на себе відповідальність та бажання професійно зростати. Якщо співробітник не прагне до самостійності, боїться помилок або не володіє достатніми знаннями, делегування може обернутися провалом. Тому ефективне делегування це завжди двосторонній процес, який вимагає зусиль як від керівника, так і від підлеглого, і ґрунтується на взаємній довірі, чіткому розумінні цілей та постійному зворотному зв'язку [12].

Невід'ємною складовою сутності делегування є також система контролю за виконанням переданих завдань. Важливо розуміти, що контроль у контексті делегування не має перетворюватися на дріб'язкову опіку чи тотальне стеження за кожним кроком підлеглого. Такий підхід нівелює саму ідею делегування, позбавляючи працівника самостійності та знижуючи його мотивацію. Справжній контроль має бути стратегічним і зосереджуватися на кінцевих результатах, а не на методах їх досягнення. Керівник має встановити чіткі контрольні точки, ключові показники ефективності та терміни проміжної звітності, які дозволять йому відстежувати прогрес і вчасно виявити можливі відхилення, не втручаючись у повсякденну діяльність виконавця. Контроль має бути не каральним інструментом, а засобом підтримки та координації [17].

Якщо підлеглий стикається з труднощами, керівник має бути готовий надати йому допомогу, консультацію або додаткові ресурси. Такий підхід формує атмосферу партнерства та спільної відповідальності за результат, що є запорукою високої ефективності будьякого органу публічної влади. Механізм зворотного зв'язку, який є обов'язковим атрибутом контролю, дозволяє не лише коригувати дії виконавця, але й накопичувати досвід, аналізувати помилки та вдосконалювати процеси делегування в майбутньому [18].

Особливого значення проблема делегування набуває в контексті сучасних реформаційних процесів, зокрема в Україні, де триває масштабна адміністративна реформа та реформа місцевого самоврядування. Делегування

повноважень є ключовим механізмом децентралізації влади, яка проголошена стратегічним пріоритетом розвитку держави. Передача значних повноважень та фінансових ресурсів від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування об'єктивно наближає владу до людей, робить її більш чутливою до місцевих потреб та проблем [6].

Саме через механізм делегування територіальні громади отримують реальну можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення, розвивати інфраструктуру, надавати якісні публічні послуги. Однак цей процес, як свідчить практика, не є простим і однозначним. Він стикається з низкою викликів: нерівномірністю спроможності територіальних громад ефективно реалізовувати нові повноваження через брак кваліфікованих кадрів та матеріальних ресурсів, опором з боку центральних відомств, які не бажають втрачати важелі впливу, а також складністю розмежування повноважень між різними рівнями влади для уникнення дублювання функцій та конфліктів компетенцій [7]. Таким чином, делегування постає не як технічна задача з перерозподілу обов'язків, а як складний політичний та соціальний процес реформатування всієї системи владних відносин у державі.

Отже, поняття та сутність делегування повноважень у публічному управлінні є набагато глибшим і змістовнішим, ніж це може видатися на перший погляд. Це не просто управлінська техніка чи адміністративна процедура, це фундаментальний принцип організації влади, який визначає її ефективність, гнучкість та демократичність. Сутність делегування розкривається в органічному поєднанні передачі завдань, прав та відповідальності, що створює передумови для розвантаження вищого керівництва, розвитку професійних компетенцій персоналу, підвищення оперативності прийняття рішень та наближення влади до безпосередніх споживачів публічних послуг. Успішна реалізація делегування вимагає від керівників подолання психологічних бар'єрів, вміння довіряти, чітко ставити цілі та здійснювати стратегічний контроль, а від підлеглих високої кваліфікації, відповідальності та ініціативності.

1.2. Нормативно-правове регулювання делегування повноважень в Україні

В українському законодавстві цей інститут набув особливого значення в контексті проведення адміністративно-територіальної реформи та децентралізації, коли відбувається масштабне перезавантаження системи влади з метою передачі значних обсягів компетенцій на місцевий рівень. Саме тому аналіз нормативно-правового регулювання цього процесу є вкрай актуальним, адже він дозволяє виявити не лише законодавчі здобутки, але й прогалини, які гальмують розвиток правової держави та громадянського суспільства в Україні. Глибинне розуміння цього питання потребує звернення до конституційних засад, аналізу галузевого законодавства та оцінки підзаконних нормативно-правових актів, що в сукупності формують складну, багаторівневу систему правового регулювання [13].

Конституція України, як Основний Закон, закладає підвалини для механізму делегування повноважень, хоча й не містить вичерпного визначення цього поняття. Засадничим принципом, який впливає зі статті 5 Конституції, є те, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Це положення є вихідною точкою для розуміння природи делегування, оскільки будь-яка передача владних функцій не повинна призводити до відчуження влади від народу, а має слугувати більш ефективній її реалізації. Важливе значення має стаття 19 Конституції, яка встановлює, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Ця норма є ключовою для інституту делегування, оскільки вона підкреслює принцип законності: жодне повноваження не може бути делеговане, якщо така можливість прямо не передбачена законом, а сам процес делегування має відбуватися у чітко визначений спосіб [9].

Конституція також розмежовує повноваження між різними гілками влади та рівнями управління, що створює об'єктивну потребу в їх взаємодії та, відповідно, в механізмах делегування. Зокрема, положення щодо місцевого самоврядування, закріплені в розділі XI, визнають його самостійність, але водночас припускають можливість наділення органів місцевого самоврядування окремими повноваженнями органів виконавчої влади, що є класичним прикладом делегування по вертикалі [17]. Таким чином, Конституція окреслює контури правового поля, в межах якого має розвиватися детальне законодавче регулювання делегування повноважень, створюючи баланс між централізацією та децентралізацією.

Подальша деталізація конституційних принципів відбувається на рівні галузевого законодавства, серед якого особливе місце посідають закони, що регулюють діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» є фундаментальним документом, який найбільш повно регламентує процедури делегування. Він чітко розмежовує власні (самоврядні) повноваження органів місцевого самоврядування та делеговані повноваження органів виконавчої влади. Цей закон визначає, що делегованими вважаються повноваження, які надаються законом органам місцевого самоврядування, але їх виконання здійснюється під контролем державних адміністрацій та з фінансуванням з державного бюджету або шляхом віднесення до місцевого бюджету у порядку, визначеному законом, окремих загальнодержавних податків [15]. Такий підхід покликаний забезпечити реалізацію державної політики на місцях через органи, найбільш наближені до населення. Закон також встановлює перелік таких делегованих повноважень у різних сферах, зокрема в освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті, що робить цей інструмент практично значущим.

Одночасно Закон України «Про місцеві державні адміністрації» закріплює зворотний бік цього процесу, визначаючи повноваження місцевих адміністрацій щодо здійснення контролю за виконанням делегованих повноважень органами місцевого самоврядування. Крім того, цей закон передбачає можливість

делегування повноважень місцевих державних адміністрацій виконавчим органам сільських, селищних, міських рад, що створює механізм двостороннього руху функцій. Важливим аспектом є те, що обидва закони наголошують на обов'язковості ресурсного забезпечення делегованих повноважень, адже передача функцій без відповідного фінансування є не лише неефективною, але й незаконною, що часто ставало предметом конституційних звернень та судових спорів. Окремої уваги заслуговує Бюджетний кодекс України, який визначає фінансові механізми забезпечення делегованих повноважень, зокрема через систему міжбюджетних трансфертів, що є гарантією виконання державою своїх зобов'язань перед органами місцевого самоврядування [11].

Не менш важливим є регулювання делегування повноважень всередині системи органів виконавчої влади, а також у відносинах між центральними та місцевими органами. Тут ключову роль відіграють закони України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про Кабінет Міністрів України», які визначають ієрархічну підпорядкованість та можливість перерозподілу функцій. Кабінет Міністрів України, як вищий орган у системі виконавчої влади, наділений правом визначати пріоритетні напрями роботи та перерозподіляти завдання між центральними органами виконавчої влади в межах коштів, передбачених на їх утримання, що фактично є формою делегування. Крім того, численні положення про конкретні міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, які затверджуються указами Президента України або постановами Кабінету Міністрів України, часто містять норми про делегування окремих повноважень їх територіальним органам або посадовим особам. Це дозволяє уникати надмірної централізації та пришвидшувати прийняття рішень на місцях [19].

Важливим аспектом є також делегування повноважень в середині самого органу влади від керівника до його заступників або керівників структурних підрозділів, що регулюється внутрішніми розпорядчими документами, які мають відповідати вимогам законодавства про державну службу. Закон України «Про державну службу» визначає загальні засади діяльності державних службовців,

їхні права та обов'язки, і встановлює, що службовець зобов'язаний виконувати рішення керівника, віддані в межах його повноважень, що створює підґрунтя для внутрішньоорганізаційного делегування завдань [13].

Однак, попри доволі розгалужену нормативну базу, практика реалізації делегування повноважень в Україні стикається з низкою серйозних проблем, які часто нівелюють саму мету цього інституту. Однією з найгостріших проблем є недостатнє фінансове забезпечення делегованих повноважень, що породжує постійні конфлікти між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Коли держава передає місцевій владі обов'язок виплачувати пільги, вести облік пільгових категорій громадян або утримувати заклади освіти, але не надає достатнього обсягу субвенцій, це створює непосильне навантаження на місцеві бюджети. Така ситуація призводить до неефективного використання ресурсів або до невиконання делегованих функцій, що, своєю чергою, б'є по правах та інтересах громадян. Іншою проблемою є нечіткість розмежування власних і делегованих повноважень, що ускладнює контроль і призводить до дублювання функцій або, навпаки, до уникнення відповідальності [18].

Часто на практиці важко визначити, чи є конкретна дія органу місцевого самоврядування реалізацією його самоврядних прав, чи виконанням державного доручення, що безпосередньо впливає на обсяг його автономії та ступінь державного контролю. Крім того, гостро стоїть питання контролю за законністю рішень, прийнятих у процесі реалізації делегованих повноважень. Існуюча система контролю, яка часто зводиться до перевірок з боку територіальних органів центральних органів виконавчої влади, є надто забюрократизованою, дублюється різними інстанціями і не завжди є ефективною. Втручання державних адміністрацій у діяльність органів місцевого самоврядування іноді виходить за межі простого контролю законності і набуває ознак адміністративного тиску, що суперечить європейським стандартам місцевого самоврядування. Судова практика у справах, пов'язаних із делегуванням повноважень, також є неоднозначною, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення законодавства [16].

Отже, нормативно-правове регулювання делегування повноважень в Україні є складним, багатоаспектним і таким, що перебуває в стані перманентного розвитку. Законодавство заклало необхідний фундамент для функціонування цього механізму, визначивши конституційні принципи, галузеві особливості та процедурні аспекти передачі владних функцій як по вертикалі, так і по горизонталі. Інститут делегування відіграв ключову роль у процесах децентралізації, дозволивши наблизити надання публічних послуг до громадян та підвищити гнучкість управлінської системи. Проте аналіз правозастосовної практики виявляє системні недоліки, які гальмують його ефективну реалізацію. Найгострішими з них залишаються фінансова неспроможність місцевих бюджетів виконувати делеговані державою функції, розмитість меж між власними та делегованими повноваженнями, а так недосконалість механізмів контролю, що іноді призводить до зловживань. Перспективи подальшого розвитку правового регулювання в цій сфері вбачаються в необхідності ухвалення комплексного законодавчого акта, який би уніфікував підходи до делегування повноважень у різних сферах публічного управління, встановив чіткі критерії їх розмежування, гарантував би невідворотність фінансового забезпечення та запровадив дієві, але не обтяжливі, механізми контролю, що ґрунтуються на партнерстві, а не на підпорядкуванні.

1.3. Принципи та умови ефективного делегування повноважень на місцевому рівні

Перш ніж перейти до аналізу конкретних принципів, варто наголосити на фундаментальній відмінності делегування в системі публічної влади від аналогічних процесів у приватному секторі. Якщо в бізнес-корпорації делегування здебільшого підпорядковане меті максимізації прибутку та операційної ефективності, то на місцевому рівні воно має слугувати насамперед інтересам територіальної громади, забезпечувати прозорість, підзвітність та дотримання законодавства. Будь-яка передача повноважень тут відбувається в жорстких рамках нормативно-правових актів, що регулюють компетенцію органів місцевого самоврядування, і несе в собі соціальну відповідальність перед виборцями. Саме тому принципи, що лежать в основі ефективного делегування на місцях, повинні враховувати не лише управлінську доцільність, але й легітимність, публічність та етичні аспекти владно-розпорядчих дій. Керівник муніципалітету, делегуючи частину своїх функцій заступнику або керівнику структурного підрозділу, не звільняється від кінцевої відповідальності перед громадою за результат, що накладає додаткові зобов'язання щодо контролю та забезпечення ресурсами [19].

Серед ключових принципів, без якого делегування втрачає будь-який сенс, є принцип чіткого окреслення меж відповідальності та очікуваних результатів. Дуже часто на практиці неефективність виникає через так зване «розмите делегування», коли підлеглий отримує завдання без конкретних критеріїв його виконання, термінів або чіткого розуміння обсягу наданих йому прав. На місцевому рівні, де спектр завдань надзвичайно широкий – від благоустрою територій до соціального захисту населення, – така невизначеність є особливо небезпечною. Наприклад, доручення керівнику комунального господарства «покращити стан доріг» без визначення конкретних ділянок, виділеного бюджету, термінів та стандартів якості приречене на провал або на використання ресурсів не за призначенням. Ефективне делегування передбачає, що завдання

має бути сформульоване у термінах конкретних, вимірюваних результатів, досяжних у певний проміжок часу, із зазначенням ресурсів, які можна залучити. Це дозволяє підлеглому не просто механічно виконувати вказівки, а проявляти ініціативу в рамках визначених параметрів, відчуваючи при цьому персональну відповідальність за кінцевий продукт своєї діяльності перед громадою [11].

Наступним фундаментальним принципом є принцип відповідності повноважень та відповідальності, який часто порушується в управлінській практиці. Він полягає в тому, що неможливо покладати на підлеглого відповідальність за виконання завдання, не надавши йому для цього достатніх прав, ресурсів та владних важелів. На місцевому рівні це проявляється, коли, скажімо, на керівника відділу освіти покладають відповідальність за якість харчування в школах, але при цьому не дають йому права контролювати витрати бюджетних коштів, укладених централізовано договорів з постачальниками або не узгоджують з ним штатний розпис харчоблоків. Такий дисбаланс неминуче призводить до демотивації, формалізму та пошуку «крайніх» у разі невдач. Делегування має бути збалансованим актом: передаючи завдання, керівник зобов'язаний одночасно передати і достатній обсяг прав для його виконання, а також забезпечити доступ до необхідних інформаційних, матеріальних та фінансових ресурсів. Тільки за цієї умови можна говорити про реальне розширення можливостей підлеглих, а не про просте перекладання на них тягара невирішених проблем [8].

Невід'ємною складовою ефективного делегування є також забезпечення зворотного зв'язку та впровадження системи контролю, яка, однак, не повинна переростати у дріб'язкову опіку. Мистецтво керівника полягає у знаходженні балансу між наданням свободи дій та збереженням здатності вчасно скоригувати процес, якщо він відхиляється від наміченого курсу. На місцевому рівні, де політичний цикл та звітність перед виборцями є постійним чинником, контроль набуває особливого значення. Він має бути системним, базуватися на заздалегідь узгоджених індикаторах ефективності (Key Performance Indicators) та передбачати регулярні, але не надто часті звіти. Важливо, щоб контроль

сприймався підлеглими не як інструмент недовіри, а як механізм підтримки та гарантія того, що їхні зусилля відповідають загальній стратегії розвитку громади. Ефективний зворотний зв'язок передбачає не лише фіксацію недоліків, але й визнання успіхів, надання методичної допомоги та консультування зі складних питань, що виникають у процесі реалізації делегованих завдань [18].

Окремо слід зупинитися на умовах, що забезпечують ефективність делегування, які виходять за межі суто адміністративних процедур і сягають площини організаційної культури та професійного розвитку кадрів. Ключовою умовою є наявність висококваліфікованих, компетентних та мотивованих працівників, яким ці повноваження передаються. Делегування не може компенсувати професійну непридатність або низьку кваліфікацію персоналу. Навпаки, воно вимагає від підлеглих вищого рівня самостійності, ініціативності, аналітичних здібностей та відповідальності. Тому ефективне делегування на місцевому рівні неможливе без системної роботи з добору кадрів, їхнього безперервного навчання, підвищення кваліфікації та створення дієвої системи мотивації. Інвестиції в людський капітал територіальної громади, зокрема в службовців органів місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств, є фундаментальною передумовою для того, щоб делегування працювало на розвиток, а не на деградацію управління [16].

Ще однією важливою умовою є створення сприятливого інформаційного середовища та забезпечення вільного доступу до інформації. Підлеглий, який отримує делеговане завдання, повинен мати повне уявлення про контекст, в якому він діє, про стратегічні цілі громади, про обмеження та можливості, пов'язані з місцевим бюджетом, про очікування ключових стейкхолдерів, включаючи активних мешканців, депутатів та представників бізнесу. Інформаційна асиметрія, коли керівник володіє всією повнотою даних, а виконавець діє наосліп, є серйозною перешкодою для ефективної роботи. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології, внутрішні електронні документообіги, системи управління проєктами дозволяють зробити інформацію прозорою та доступною для всіх учасників процесу, що значно підвищує якість

прийняття рішень на місцях та узгодженість дій різних структурних підрозділів муніципалітету [19].

Крім того, слід враховувати психологічний аспект делегування, який часто залишається поза увагою формальних інструкцій. Ідеться про готовність самого керівника «відпустити» частину своєї влади та довірити виконання завдання іншій людині. Багато керівників на місцевому рівні, особливо ті, хто пройшов шлях від фахівця до керівної посади, схильні до гіперконтролю та недовіри до компетенцій своїх підлеглих, побоюючись, що ті не впораються так само добре, як вони самі. Така позиція блокує розвиток організації, призводить до перевантаження керівника поточними дрібними справами та втрати стратегічного бачення. Усвідомлення того, що делегування є інструментом розвитку не лише організації, але й самих працівників, їхньої професійної самореалізації, є важливою умовою для формування ефективної управлінської команди в органах місцевого самоврядування. Довіра, підкріплена системою контролю та зворотного зв'язку, стає тим соціальним капіталом, який дозволяє муніципалітету функціонувати як злагоджений механізм [14].

Не можна оминати увагою й таку умову, як нормативно-правова визначеність та інституційна спроможність місцевого самоврядування. Делегування повноважень відбувається не у вакуумі, а в конкретному правовому полі, яке або сприяє гнучкості управління, або, навпаки, сковує його жорсткими бюрократичними приписами. Надмірна зарегульованість процедур, необхідність численних погоджень навіть з другорядних питань, нечіткість розподілу компетенцій між різними рівнями влади – все це створює серйозні перешкоди для ефективного делегування на місцях. Тому однією з важливих передумов є вдосконалення муніципального законодавства в напрямку надання більшої автономії територіальним громадам та їхнім виконавчим органам, а також розробка чітких локальних нормативних актів, які б регламентували процедури внутрішнього делегування, розподілу функцій та відповідальності між структурними підрозділами. Це створює передбачуване та стабільне

середовище, в якому і керівники, і підлеглі можуть діяти впевнено, знаючи межі своїх прав та обов'язків.

Важливим аспектом, який часто визначає успіх або невдачу делегування, є врахування специфіки місцевого рівня як відкритої системи, тісно інтегрованої з громадськістю. Делеговані повноваження нерідко стосуються надання публічних послуг безпосередньо мешканцям, і тому якість їх виконання швидко стає предметом громадського обговорення та оцінки. Це створює додатковий рівень відповідальності та вимагає від виконавців не лише професійних навичок, але й комунікаційної компетентності, вміння взаємодіяти з населенням, пояснювати свої рішення та враховувати громадську думку. Ефективне делегування на місцевому рівні має передбачати і делегування відповідних комунікаційних повноважень, щоб підлеглий міг самостійно вести діалог з мешканцями з питань, що належать до його компетенції, не перекладаючи щоразу цю функцію на вище керівництво. Це сприяє підвищенню довіри до влади в цілому, оскільки громадяни бачать конкретних відповідальних осіб, які володіють ситуацією та можуть оперативно реагувати на їхні запити [18].

Нарешті, слід підкреслити, що делегування повноважень – це не статичний, а динамічний процес, який потребує постійного моніторингу, аналізу та коригування. Те, що було ефективним на одному етапі розвитку громади, може перестати працювати за зміни зовнішніх умов, оновлення законодавства або кадрових змін. Тому важливою умовою є періодичний перегляд розподілу функцій, оцінка ефективності делегування, виявлення «вузьких місць» та внесення необхідних коректив до управлінських схем. Це вимагає від керівництва муніципалітету розвинених аналітичних здібностей та готовності до організаційних змін. Рефлексія щодо власних управлінських практик, вивчення успішного досвіду інших територіальних громад, впровадження сучасних методів стратегічного планування та управління проєктами дозволяють зробити процес делегування справді ефективним інструментом реалізації місцевої політики, спрямованої на сталий розвиток та підвищення якості життя населення [13].

Отже, ефективне делегування повноважень на місцевому рівні є складним, багатовимірним завданням, успішне вирішення якого вимагає комплексного підходу. Воно ґрунтується на дотриманні фундаментальних принципів чіткості цілей, балансу повноважень і відповідальності, налагодженого зворотного зв'язку та системи контролю. Проте реалізація цих принципів стає можливою лише за наявності відповідних умов: висококваліфікованих кадрів, сприятливого інформаційного середовища, адекватної нормативно-правової бази, розвиненої організаційної культури, заснованої на довірі, та врахування специфіки публічності місцевої влади. У кінцевому підсумку, мистецтво делегування на місцях полягає не в механічному перерозподілі функцій, а у створенні такої управлінської архітектури, яка дозволяє максимально розкрити потенціал кожного працівника та кожного структурного підрозділу задля досягнення спільної мети – добробуту та процвітання територіальної громади.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ТА ПРАКТИКА ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНАМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Форми та інструменти делегування повноважень на місцевому рівні

У сучасній теорії та практиці публічного управління проблема ефективного розподілу владних повноважень посідає одне з центральних місць. Делегування повноважень на місцевому рівні виступає не просто технічним механізмом передання функцій, а фундаментальним принципом організації влади, що забезпечує її наближення до безпосередніх носіїв суверенітету – територіальних громад. Цей процес є складним, багатоаспектним явищем, яке відображає діалектику централізації та децентралізації, поєднує в собі юридичні, політологічні та управлінські виміри. Актуальність дослідження форм та інструментів делегування зумовлена необхідністю пошуку оптимальних моделей розподілу компетенцій, здатних забезпечити високу якість публічних послуг, оперативність прийняття рішень та водночас зберегти єдність державної політики. Глибинне розуміння природи, видів та механізмів реалізації делегованих повноважень дозволяє конструювати ефективну архітектуру місцевого самоврядування, уникаючи як надмірної автономізації, так і жорсткого адміністративного підпорядкування [7].

Практична реалізація делегування повноважень здійснюються через систему правових, фінансових та організаційних інструментів. Їх застосування сприяє ефективному виконанню функцій органами місцевого самоврядування. Основні форми та інструменти делегування повноважень наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Форми та інструменти делегування повноважень на місцевому рівні

Форма делегування	Мета / Призначення	Основні інструменти	Приклади застосування	Умови ефективності	Ризики / обмеження
Делегування через нормативно-правові акти	Передача законодавчо визначених повноважень органам місцевого самоврядування	Закони, постанови Кабміну, урядові розпорядження, накази міністерств	Встановлення місцевих податків, регулювання комунальної власності	Чітка нормативна база, узгодженість між органами влади	Можливі конфлікти компетенцій, дублювання функцій
Адміністративне делегування (через розпорядження органів влади)	Надання адміністративних функцій місцевим органам	Розпорядження Кабміну, міністрів, голови ОДА	Організація державних програм на місцевому рівні	Чітка регламентація, контроль виконання	Бюрократизація, можливість невиконання
Делегування через фінансові інструменти	Забезпечення фінансової автономії для реалізації повноважень	Бюджетні асигнування, субвенції, дотації, гранти	Місцеві програми соціального забезпечення, освіти, охорони здоров'я	Адекватне фінансування, прозорість використання	Залежність від державного фінансування, затримки виплат
Міжбюджетні трансферти та субвенції	Стимулювання виконання державних завдань місцевими органами	Субвенції на соціальні послуги, інфраструктуру	Будівництво шкіл, лікарень, соціальних об'єктів	Планування на основі потреб громад, контроль	Неправильне використання коштів, корупційні ризики
Делегування через партнерські договори (угоди про співпрацю)	Забезпечення взаємодії між державою та місцевими органами	Меморандуми, угоди про співробітництво	Спільні проекти інфраструктури, культурні програми	Взаємне узгодження цілей, прозорість	Відсутність контролю, ризик невиконання зобов'язань
Делегування через державні програми та проекти	Реалізація державних стратегій на місцевому рівні	Національні програми, гранти, проекти розвитку	Програми енергоефективності, молодіжного розвитку	Моніторинг, планування ресурсів	Недостатнє фінансування, низька мотивація місцевих органів
Делегування через створення комунальних організацій	Передача функцій управління комунальною власністю	Статути КП, положення про установи	Водопостачання, ЖКГ, освіта, культура	Кваліфіковане управління, прозорість	Недостатній контроль, ризики неефективності

Продовження табл. 2.1

Делегування через повноваження на прийняття рішень	Надання права місцевим органам ухвалювати самостійні рішення	Рішення ради, розпорядження голови, регуляторні акти	Затвердження місцевих програм, регуляторних актів	Чіткі рамки компетенції, навчання кадрів	Непоследовність рішень, суперечності з державними нормами
Делегування через консультації та дорадчі органи	Залучення місцевих органів до підготовки рішень	Робочі групи, дорадчі ради, комісії	Консультації щодо бюджету, планування інфраструктури	Ефективне залучення експертів, прозорість процесу	Рішення не обов'язкові, ризик формалізму
Делегування через електронні сервіси та ЦНАПи	Спрощення передачі адміністративних послуг на місцевий рівень	Портали, електронні сервіси, ЦНАП	Реєстрація бізнесу, дозвільні послуги	Доступність для громадян, інтеграція з держсистемами	Технічні збої, потреба у кваліфікованому персоналі
Делегування через конкурсні відбори та гранти	Мобілізація місцевих ініціатив	Конкурси проектів, гранти, програми підтримки	Проекти розвитку громад, молодіжні програми	Мотивація інновацій, прозорість	Нерівний доступ до ресурсів, суб'єктивність оцінки
Делегування через контроль та моніторинг	Забезпечення ефективності виконання делегованих повноважень	Звіти, аудити, інспекції	Контроль використання бюджетних коштів, виконання програм	Регулярний аудит, чіткі критерії	Бюрократія, опір місцевих органів
Делегування через навчальні та консультаційні програми	Підвищення спроможності місцевих органів	Семінари, тренінги, консультації	Навчання кадрів місцевих рад, керівників комунальних підприємств	Підготовлені кадри, регулярні оновлення	Недостатнє впровадження знань, мотивація персоналу
Делегування через стратегічне планування та програми розвитку громад	Узгодження місцевих планів з державними цілями	Стратегії розвитку, програми, плани	Стратегії розвитку територіальних громад	Узгодження цілей, участь громади	Недостатня фінансова підтримка, ризик політичного впливу
Делегування через міжнародне співробітництво та гранти	Залучення зовнішніх ресурсів та експертизи	Міжнародні гранти, проекти, партнерства	Проекти розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я	Доступ до міжнародних практик, фінансування	Бюрократичні бар'єри, залежність від донорів

Джерело: сформовано автором

Делегування повноважень на місцевому рівні слід розуміти як складний правовий та організаційний процес, в межах якого один суб'єкт публічної влади (делегант) наділяє іншого суб'єкта (делегата) правом та обов'язком вирішувати питання, що входять до його первісної компетенції. Фундаментальною ознакою цього процесу є збереження за делегантом контрольних функцій та права нагляду за законністю й доцільністю дій делегата. На відміну від остаточної передачі повноважень, делегування завжди має тимчасовий, зворотній або умовний характер, що робить цей інструмент надзвичайно гнучким у системі державного управління. У широкому сенсі, воно слугує механізмом розвантаження вищих рівнів влади, дозволяючи їм зосередитись на стратегічних функціях, тоді як місцеві органи беруть на себе вирішення поточних питань, володіючи кращою обізнаністю про локальні потреби. Важливо підкреслити, що сама природа делегування передбачає відповідальність: делегат відповідає перед делегантом за якість і своєчасність виконання отриманих функцій, а делегант несе кінцеву відповідальність перед громадянами за реалізацію державної політики на відповідній території [5]. Таким чином, делегування формує складну мережу юридичних зобов'язань та управлінської підзвітності, яка потребує чіткого нормативного врегулювання.

Форми делегування повноважень на місцевому рівні надзвичайно різноманітні і можуть бути класифіковані за різними критеріями. Найбільш значущим є поділ на зовнішнє (вертикальне) та внутрішнє (горизонтальне) делегування. Зовнішнє делегування відбувається між різними рівнями публічної влади, найчастіше – від органів державної виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Це класична модель, закріплена в законодавстві більшості європейських країн, коли держава доручає муніципалітетам виконання окремих функцій (наприклад, ведення реєстрів, соціальний захист, архітектурно-будівельний контроль), забезпечуючи їх необхідними фінансовими ресурсами. Внутрішнє делегування, своєю чергою, охоплює відносини всередині самої системи місцевого самоврядування. Воно може бути вертикальним (від ради як представницького органу до виконавчого комітету або від голови до керівників

структурних підрозділів) або горизонтальним (наприклад, делегування окремих повноважень одного муніципалітету іншому на договірних засадах, або створення спільних комунальних підприємств для виконання певних функцій). Окремо стоїть так зване «делеговане самоврядування», де держава передає не просто виконання функцій, а й владні повноваження щодо прийняття рішень, що суттєво підвищує статус і відповідальність місцевих органів [11].

Інструменти делегування повноважень становлять собою конкретні правові, фінансові та організаційні засоби, за допомогою яких відбувається фактичне передання та реалізація функцій. Первинним і найважливішим інструментом є нормативно-правовий акт: закон, постанова уряду або рішення місцевої ради, які чітко визначають обсяг повноважень, що делегуються, умови їх здійснення, порядок фінансування та межі відповідальності. Саме в законі має бути закріплений принцип «фінансового супроводження», згідно з яким будь-яке делегування обов'язково супроводжується переданням адекватних фінансових ресурсів для його виконання. Другим ключовим інструментом виступає адміністративний договір. Особливої ваги він набуває у сфері горизонтального делегування, де два або більше муніципалітети укладають угоду про спільне виконання завдань, наприклад, щодо утилізації відходів або організації транспортного сполучення. Такий договір є гнучким інструментом, що дозволяє врахувати специфіку конкретних територій без втручання центральної влади. Не менш важливими є організаційно-розпорядчі інструменти: положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, накази керівників, які деталізують механізм виконання делегованих функцій всередині апарату управління. Сюди ж належать процедури координації та контролю, зокрема обов'язковість погодження певних рішень із делегантом, звітування, проведення перевірок та моніторингу [14].

Ефективність делегування повноважень неможлива без надійного фінансово-економічного підґрунтя. Інструменти фінансового забезпечення поділяються на дві великі групи: ті, що супроводжують державні делеговані повноваження, та ті, що забезпечують власні самоврядні функції. У першому

випадку ключову роль відіграють міжбюджетні трансферти, зокрема субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам. Субвенція є цільовим інструментом, кошти якого можуть бути використані виключно на виконання конкретного делегованого завдання, що дозволяє державі зберігати контроль за напрямками їх витрачання. Важливим є механізм розрахунку обсягу таких субвенцій, який має базуватися на науково обґрунтованих нормативах фінансової забезпеченості послуги. Для власних повноважень, які також можуть делегуватися всередині громади, використовуються інструменти бюджету розвитку, місцеві запозичення, кошти від розміщення комунальних замовлень. Окремим фінансовим інструментом виступає муніципально-приватне партнерство, коли орган місцевого самоврядування делегує приватному сектору не лише виконання робіт, а й право надання публічних послуг (водопостачання, енергозбереження) з відповідним переданням фінансових ризиків та вигод. Така модель потребує складних контрактних інструментів, що детально регламентують умови співпраці, розподіл прибутків та стандарти якості послуг для населення [17].

Будь-яке делегування неминуче породжує потребу в дієвих інструментах контролю, які гарантують, що передана влада не буде використана неефективно або на шкоду суспільним інтересам. Система контролю за реалізацією делегованих повноважень є багаторівневою. По-перше, це адміністративний контроль з боку органу, який делегував повноваження. Він може здійснюватися у формі попереднього погодження проєктів рішень, перевірки звітів, інспектування діяльності, а також через інститут нагляду за законністю актів делегата. Держава, наприклад, через територіальні органи центральних відомств, здійснює контроль за тим, як місцева влада виконує делеговані державні функції, маючи право давати обов'язкові до виконання вказівки або навіть тимчасово призупиняти рішення. По-друге, важливим інструментом є судовий контроль, який гарантує захист прав як делегата (від неправомірного втручання), так і третіх осіб (громадян) від можливих зловживань. По-третє, у демократичному суспільстві зростає роль громадського контролю як інструменту зворотного зв'язку. Публічні звіти посадовців, громадські слухання, доступ до інформації

про виконання делегованих повноважень дозволяють мешканцям громади оцінювати ефективність дій влади. Відповідальність за неналежне виконання делегованих функцій може бути різною: від дисциплінарної та адміністративної щодо посадових осіб до фінансової (повернення нецільово використаних субвенцій) та конституційно-правової (дострокове припинення повноважень органу) [19].

Делегування повноважень на місцевому рівні є складним, динамічним процесом, ефективність якого залежить від збалансованого застосування цілої низки форм та інструментів. Воно виступає не просто способом перерозподілу функцій, а фундаментальним механізмом оптимізації публічного управління, що дозволяє поєднати переваги централізованого стратегічного планування з гнучкістю та адаптивністю місцевих рішень. Різноманіття форм – від законодавчого закріплення державних делегованих повноважень до договірних відносин між громадами – свідчить про багатство управлінської практики та необхідність врахування локального контексту. Водночас наявність розвиненого інструментарію правового регулювання, фінансового забезпечення та, особливо, дієвих механізмів контролю є необхідною умовою, що запобігає деформаціям у цій сфері. Лише за умови чіткої регламентації, прозорості та взаємної відповідальності делегування стає тим інструментом, який здатен підвищити якість публічних послуг, зміцнити місцеве самоврядування та забезпечити сталий розвиток територій у контексті загальнодержавних інтересів. Перспективи подальшого вдосконалення цього процесу вбачаються у розширенні договірних засад, впровадженні цифрових технологій для моніторингу та звітності, а також у поглибленні форм участі громадськості в оцінці результатів виконання делегованих функцій.

2.2. Взаємодія органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі делегування

Процес делегування повноважень у публічному управлінні ніколи не є одностороннім актом передання функцій; він за своєю природою передбачає безперервну, складну та багатовекторну взаємодію між суб'єктами владних відносин. Коли йдеться про делегування на місцевому рівні, у центрі цієї взаємодії опиняються органи виконавчої влади (як делеганти) та органи місцевого самоврядування (як делегати). Характер, інтенсивність та якість цієї взаємодії безпосередньо визначають успішність реалізації державної політики на територіях, рівень задоволення потреб громадян та загальну стабільність системи публічного адміністрування. Від того, наскільки ефективно вибудовані комунікативні зв'язки, узгоджені дії та розподілена відповідальність між двома гілками публічної влади на місцях, залежить здатність держави вирішувати нагальні соціально-економічні проблеми без втрати керованості та зі збереженням демократичних засад самоврядування [13].

Практична реалізація делегованих повноважень потребує постійної та скоординованої взаємодії між органами влади та місцевого самоврядування. Ефективність такої співпраці значною мірою залежить від чіткого розмежування компетенцій, належного фінансового забезпечення та налагоджених механізмів координації й контролю. Водночас важливу роль відіграють інформаційна взаємодія, нормативно-правове регулювання та рівень відповідальності кожного із суб'єктів управління. Основні аспекти взаємодії органів влади у процесі делегування повноважень наведено у табл. 2.2.

Взаємодія органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі делегування базується на конституційному розмежуванні їхніх функцій, однак саме делегування створює простір для їхнього тісного переплетіння. Органи виконавчої влади, представляючи державний рівень управління, діють від імені держави в межах визначених територій, тоді як органи місцевого

самоврядування є формою самоорганізації населення для вирішення питань місцевого значення.

Таблиця 2.2

Взаємодія органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі делегування

Аспект взаємодії	Характеристика / зміст	Механізм реалізації	Проблеми / перешкоди	Приклади практичне застосування
Види делегованих повноважень	Повноваження, передані від державних органів місцевим органам самоврядування для виконання на місцевому рівні	Законодавче закріплення через закони, постанови, регламенти	Недостатнє фінансування, відсутність чітких інструкцій	Органи місцевого самоврядування здійснюють соціальні виплати, ведення реєстрів, контроль за благоустроєм
Механізми координації	Формалізовані та неформальні взаємодії між центральною владою та місцевим самоврядуванням	Координаційні ради, міжвідомчі наради, електронні платформи обміну інформацією	Нестача комунікації, дублювання функцій	Національна стратегія регіонального розвитку передбачає наради між ОДА та міськими радами
Нормативно-правова база	Законодавчі та підзаконні акти, що регламентують делегування	Закони «Про місцеве самоврядування», постанови Кабміну, нормативні акти міністерств	Застарілі норми, конфлікти компетенцій	Закон України «Про державну службу» регламентує делегування повноважень у сфері адміністративного управління
Контроль та звітність	Забезпечення ефективності виконання делегованих повноважень	Регулярні звіти місцевих органів, аудит, моніторинг	Формальний контроль без аналізу результатів, бюрократія	Міські ради звітують перед обласними адміністраціями про реалізацію місцевих програм
Фінансування делегованих повноважень	Передача ресурсів для виконання повноважень	Бюджетні субвенції, цільові програми, гранти	Недостатнє або несвочасне фінансування, залежність від державного бюджету	Субвенції на освіту та охорону здоров'я, що надаються місцевим бюджетам
Інформаційна взаємодія	Обмін даними та аналітикою між органами влади	Єдиний державний реєстр, е-документообіг, регулярні звіти	Несумісність систем, низький рівень цифровізації	Система електронного урядування для обліку соціальних програм

Продовження табл. 2.2

Проблеми делегування	Бар'єри взаємодії та ефективності делегування	Виявляються через аналіз роботи, зворотний зв'язок та аудити	Невизначеність компетенцій, політичний вплив, відсутність мотивації	Конфлікти між ОДА та міськими радами щодо управління земельними ресурсами
Практичне значення	Покращення управління на місцевому рівні, підвищення якості послуг	Виконання місцевих програм, реалізація державних політик на місцях	Неузгодженість дій органів влади, обмеженість ресурсів	Ефективне надання соціальних послуг, будівництво шкіл, лікарень, благоустрій територій

Джерело: сформовано автором

Коли ж останні отримують для виконання окремі державні повноваження, вони тимчасово інтегруються у вертикаль державного управління, не втрачаючи своєї самоврядної природи. Цей дуалізм правового статусу породжує специфічний формат відносин, який не вкладається ні в модель субординації, ні в модель повної автономії. Це відносини координації з елементами підконтрольності, де виконавча влада виступає не стільки начальником, скільки гарантом законності, джерелом ресурсів та методологічним центром. Правовою основою такої взаємодії слугують конституційні норми, профільні закони про місцеве самоврядування та центральні органи виконавчої влади, а також підзаконні акти, що деталізують процедури передання окремих функцій [18].

Процес взаємодії між двома рівнями влади щодо делегованих повноважень можна структурувати за кількома ключовими етапами, кожен з яких має власні форми та методи комунікації. Перший етап – ініціювання та нормативне закріплення делегування. На цьому етапі взаємодія має переважно інституційний характер: центральні органи виконавчої влади розробляють законопроекти або урядові постанови, а представницькі органи місцевого самоврядування (через всеукраїнські асоціації) можуть брати участь у їх обговоренні, відстоюючи інтереси громад. Другий етап – підготовчий, або організаційний. Після законодавчого закріплення делегування розпочинається безпосередня робота

територіальних органів виконавчої влади з місцевими радами та їх виконавчими комітетами. Відбувається інформування про нові функції, надання роз'яснень, передача методичних матеріалів, реєстрів, баз даних, а також погодження планів заходів. Ключовим моментом тут є фінансове забезпечення: взаємодія фінансових управлінь держадміністрацій та місцевих рад щодо розрахунку обсягу субвенцій та їх закладення до місцевих бюджетів [15].

Найбільш інтенсивною та складною є операційна взаємодія під час безпосереднього виконання делегованих повноважень. Вона набуває різноманітних форм: від консультування та обміну інформацією до спільного вирішення складних питань. Органи виконавчої влади на місцях, як правило, здійснюють постійний методичний супровід діяльності муніципальних структур. Це виявляється у проведенні спільних нарад, семінарів, наданні роз'яснень щодо змін у законодавстві, роз'ясненні складних юридичних колізій. Дуже часто виникає потреба в обміні інформацією, яка необхідна для виконання функцій: державні органи передають місцевим статистичні дані, відомості з державних реєстрів, а місцеві органи, своєю чергою, надають звіти, узагальнену інформацію про стан справ на території. У випадках, коли делеговане повноваження потребує міжвідомчої координації (наприклад, у сфері містобудування або соціального захисту), створюються спільні робочі групи, комісії, дорадчі органи, до складу яких входять представники обох сторін. Така співпраця дозволяє уникати дублювання функцій, ефективно використовувати ресурси та виробляти узгоджені управлінські рішення [10].

Однією з найважливіших, але водночас і найбільш суперечливих форм взаємодії є контроль за виконанням делегованих повноважень. Контрольні дії органів виконавчої влади щодо місцевого самоврядування мають чітко визначені законодавством межі: вони можуть стосуватися виключно законності рішень та дій, а не їхньої політичної чи господарської доцільності. У цьому контексті контроль перетворюється на специфічний канал зворотного зв'язку. Здійснюючи перевірки, вимагаючи звіти, аналізуючи статистичні показники, державні органи отримують об'єктивну картину того, як реалізується державна політика на

місцях. На основі цього аналізу можуть вноситися корективи в методичні рекомендації, перерозподілятися ресурси, ініціюватися зміни до законодавства. Важливо, що сучасна модель взаємодії тяжіє до заміни жорсткого адміністративного нагляду на моніторинг та аудит ефективності, де акцент робиться на виявленні проблем та спільному пошуку шляхів їх вирішення, а не на покаранні. Такий підхід трансформує контроль з інструменту тиску на інструмент партнерства та взаємного навчання [13].

Взаємодія органів виконавчої влади та місцевого самоврядування неминує супроводжується виникненням конфліктів та суперечностей. Їхні причини криються в різній природі цих інститутів: державні органи прагнуть до уніфікації, централізації та однакового застосування законів, тоді як місцеве самоврядування обстоює право враховувати локальну специфіку, що іноді призводить до відхилень від стандартних процедур. Типовими конфліктогенами виступають: недостатнє фінансування делегованих повноважень, надмірна зарегульованість з боку центру, нечіткість розподілу відповідальності між рівнями влади, суб'єктивний фактор у відносинах між керівниками. Для врегулювання цих конфліктів використовуються різноманітні механізми: погоджувальні комісії, переговори, адміністративне та судове оскарження рішень. Важливу роль у запобіганні конфліктам відіграють постійно діючі форуми для діалогу, такі як ради регіонального розвитку, координаційні ради при головах державних адміністрацій, де представники обох рівнів влади можуть обговорювати проблемні питання до того, як вони переростуть у відкрите протистояння. Ефективність цих механізмів безпосередньо залежить від рівня правової культури, політичної волі та налаштованості на співпрацю всіх учасників процесу [17].

Сучасні процеси децентралізації та адміністративно-територіальної реформи кардинально змінюють ландшафт взаємодії між виконавчою владою та місцевим самоврядуванням. З одного боку, розширення повноважень громад та зміцнення їх фінансової бази об'єктивно підвищує їхню автономію та зменшує залежність від державних адміністрацій. З іншого боку, ускладнення завдань, які

постають перед об'єднаними територіальними громадами, вимагає від них тіснішої співпраці з державними органами для отримання методичної допомоги, доступу до інфраструктурних проєктів та участі в державних програмах. У цьому контексті відбувається трансформація самої ролі місцевих державних адміністрацій: вони поступово втрачають функції загального управління територіями, зосереджуючись на нагляді за законністю, координації діяльності територіальних органів центральних відомств та реалізації регіональної політики. Це вимагає вироблення нових форматів взаємодії, заснованих на принципах субсидіарності, партнерства та взаємної доповнюваності, де держава і громади виступають не контрагентами, а співвиконавцями спільної справи – розвитку територій та підвищення добробуту населення [19].

Роль взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі делегування:

1. Інтегративна роль: забезпечення цілісності публічно-управлінської системи

Першорядною роллю взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі делегування є її інтегративна функція. Незважаючи на конституційне відокремлення місцевого самоврядування від системи державних органів, делегування створює точки дотику, які потребують постійного узгодження. Взаємодія виступає тим сполучним елементом, який об'єднує дві різні за своєю природою підсистеми в єдиний функціональний комплекс, здатний вирішувати спільні завдання. Через механізми координації, обміну інформацією та спільного планування вона нівелює ризики фрагментації влади, коли державний та самоврядний рівні існують паралельно, не перетинаючись. Завдяки цій ролі забезпечується наскрізне проведення державної політики на місцевому рівні, а рішення, прийняті в центрах, адаптуються до локальних умов без спотворення їхньої суті. Інтегративна роль взаємодії особливо яскраво проявляється у кризових ситуаціях, коли швидка мобілізація ресурсів обох рівнів влади можлива лише за умови налагоджених комунікативних зв'язків та взаємної довіри [23].

2. Компенсаторна роль: подолання ресурсних та інституційних обмежень

Делегування повноважень часто відбувається в умовах асиметрії: один рівень влади має ресурси, але не має доступу до об'єкта управління, інший – навпаки. У цьому контексті взаємодія відіграє компенсаторну роль, дозволяючи заповнити прогалини у можливостях кожного з суб'єктів. Органи виконавчої влади, володіючи значними фінансовими, інформаційними та методологічними ресурсами, через взаємодію передають їх місцевому самоврядуванню, яке безпосередньо контактує з населенням. Водночас місцеві ради та їх виконавчі органи, маючи глибоке розуміння локальної специфіки, потреб населення та прихованих резервів території, через канали взаємодії доносять цю інформацію до державних структур, компенсуючи їхню відірваність від реалій. Таким чином, взаємодія стає механізмом перерозподілу не лише повноважень, а й супутніх ресурсів – знань, досвіду, інформації, фінансів – у такий спосіб, щоб кожен рівень влади міг ефективно виконувати покладені на нього завдання. Без цієї компенсаторної функції делегування ризикує перетворитися на просте перекладання обов'язків без належного забезпечення, що неминуче призведе до зниження якості публічних послуг [25].

3. Гарантуюча роль: забезпечення законності та дотримання стандартів

Важливою роллю взаємодії у процесі делегування є її гарантуюча функція, яка полягає у створенні умов для неухильного дотримання законодавства та єдиних державних стандартів. Органи виконавчої влади, реалізуючи свої контрольні та наглядові повноваження, не просто фіксують порушення, а через взаємодію з місцевим самоврядуванням запобігають їх виникненню. Це виявляється у формах попереднього консультування, надання роз'яснень, експертизи проєктів рішень. Така превентивна робота, заснована на постійному діалозі, є значно ефективнішою за подальше покарання, оскільки дозволяє виправити потенційні помилки ще на стадії обговорення. З іншого боку, взаємодія гарантує захист прав самого місцевого самоврядування від можливого свавілля з боку державних органів. Через механізми узгодження, відкриті

консультації та, у разі потреби, судове оскарження, муніципалітети можуть відстоювати свою автономію та законні інтереси. Таким чином, взаємодія виступає своєрідним запобіжником, що утримує систему влади в конституційних рамках та забезпечує баланс між державним інтересом і місцевою автономією [27].

4. Адаптивна роль: узгодження державної політики з локальними потребами

Делегування повноважень, якщо воно відбувається без належної взаємодії, може призвести до механічного, шаблонного застосування законодавства, яке не враховує унікальних особливостей окремих територій. Саме тут проявляється адаптивна роль взаємодії. Вона виступає тим фільтром, який дозволяє налаштувати загальнодержавні норми та політики під конкретні місцеві умови. Через діалог з органами місцевого самоврядування виконавча влада отримує зворотний зв'язок про те, як ті чи інші рішення працюють на практиці, де виникають непередбачувані перешкоди, які локальні фактори слід врахувати. Це дозволяє вносити корективи в методики, інструкції, а іноді й ініціювати зміни до законодавства. Місцеве самоврядування, зі свого боку, через взаємодію з державними органами краще розуміє логіку та цілі державної політики, що дозволяє йому більш усвідомлено та ефективно реалізовувати делеговані функції, знаходячи оптимальні способи досягнення цілей у межах наявних ресурсів та місцевої специфіки. Така двостороння адаптація є запорукою того, що делегування не перетворюється на самоціль, а працює на досягнення головної мети – підвищення якості життя населення [22].

5. Легітимаційна роль: формування суспільної довіри до влади

Не менш важливою, хоча й менш очевидною, є легітимаційна роль взаємодії. Процес делегування, в якому виконавча влада та місцеве самоврядування демонструють злагоджену роботу, взаємну повагу та орієнтацію на спільний результат, безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до публічних інституцій. Коли люди бачать, що різні рівні влади не перекладають відповідальність один на одного, а спільно вирішують проблеми, це зміцнює віру

в ефективність влади загалом. Публічні заходи за участю представників обох рівнів, спільні звіти перед громадою, прозорі процедури погодження рішень – усе це формує у свідомості громадян образ цілісної, відповідальної та клієнтоорієнтованої системи управління. Крім того, взаємодія через залучення громадськості до обговорення питань, пов'язаних з делегуванням (громадські слухання щодо звітів про виконання делегованих повноважень, участь представників громади у спільних робочих групах), легітимізує прийняті рішення в очах суспільства, робить їх більш прийнятними та зрозумілими. Таким чином, роль взаємодії виходить за суто адміністративні межі, набуваючи важливого соціально-психологічного виміру [29].

Взаємодія органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у процесі делегування є надзвичайно динамічним і багатограним явищем, яке виходить далеко за межі простого адміністрування. Це постійний процес узгодження інтересів, обміну ресурсами та інформацією, спільного пошуку оптимальних рішень у межах чинного законодавства. Її ефективність визначається не стільки жорсткістю контролю, скільки здатністю сторін до комунікації, гнучкістю у використанні інструментів співпраці та взаємною відповідальністю за кінцевий результат. Ключовими чинниками успішної взаємодії виступають: чітке нормативне визначення меж втручання та відповідальності, прозорість фінансових потоків, розвиненість дорадчих та координаційних механізмів, а також високий рівень професійної компетентності посадовців обох рівнів. Подальша еволюція цих відносин в умовах децентралізації має бути спрямована на формування цілісної системи публічного управління, де державна виконавча влада та місцеве самоврядування, зберігаючи свою інституційну самостійність, функціонують як єдиний організм, здатний адекватно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати сталий розвиток країни

2.3. Аналіз сучасної практики делегування в Україні: проблеми та досягнення

Сучасна практика делегування в Україні являє собою складний та багатовекторний процес, що охоплює як сферу публічного управління, так і корпоративний сектор. В умовах децентралізації, євроінтеграційних прагнень та турбулентності економічного середовища, питання ефективного розподілу повноважень набуває критичної ваги. Делегування, як процес передачі завдань та відповідальності від вищого рівня до нижчого, є не просто технікою менеджменту, а фундаментальним принципом функціонування складних систем, що дозволяє забезпечити гнучкість, оперативність та адаптивність до викликів. В українських реаліях цей процес характеризується низкою системних досягнень, які стали відповіддю на суспільні запити, та водночас глибоких проблем, що гальмують поступальний розвиток держави та бізнесу [26].

Одним із найбільш значущих досягнень у сфері делегування в Україні, безсумнівно, є реформа децентралізації влади. Передача значних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування стала каталізатором розвитку територіальних громад. Це дозволило наблизити прийняття управлінських рішень безпосередньо до споживачів послуг – мешканців сіл, селищ та міст. В результаті громади отримали можливість самостійно розпоряджатися бюджетами, розвивати інфраструктуру, оптимізувати мережу закладів освіти та охорони здоров'я відповідно до локальних потреб. Делегування у цьому контексті перестало бути суто адміністративною процедурою, перетворившись на інструмент пробудження громадянської ініціативи та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Успішні приклади створення сучасних амбулаторій, оновлення шкіл та реалізації інфраструктурних проєктів за рахунок коштів, які раніше акумулювалися в центрі, є прямим свідченням ефективності такої моделі розподілу функцій [22].

Водночас, аналіз практики делегування в публічному секторі виявляє суттєві проблеми, які нівелюють частину позитивних ефектів. Ключовою з них є дисбаланс між делегованими повноваженнями та реальним ресурсним забезпеченням. Досить часто на місцевий рівень передаються функції, які вимагають значних фінансових витрат, тоді як джерела їхнього наповнення залишаються обмеженими або нестабільними. Це створює ситуацію «мандатної невизначеності», коли громади формально відповідають за певну сферу, але не мають достатньо коштів для її якісного виконання. Окрім фінансового аспекту, гостро стоїть проблема кадрового забезпечення. Делегування складних управлінських функцій на місця часто відбувається без належної підготовки персоналу, який має ці функції реалізовувати. Відсутність системного навчання, низька зарплата у невеликих громадах й відтік кваліфікованих кадрів призводять до того, що потенціал делегування залишається нереалізованим через неспроможність виконавців на нижчому рівні якісно виконувати завдання [25].

Не менш суперечливою є практика делегування в корпоративному секторі України. Попри поступове впровадження західних моделей менеджменту, багато компаній, особливо середнього та малого бізнесу, досі страждають від надмірної централізації влади. Керівники, часто власники бізнесу, не готові передавати частину своїх повноважень найманим працівникам через недовіру, страх втратити контроль або через відсутність зрозумілих бізнес-процесів. Така гіперцентралізація призводить до перевантаження вищого керівництва, зниження швидкості прийняття рішень та демотивації персоналу, який не бачить перспектив для професійного зростання та прояву ініціативи. Досягненням останніх років можна вважати поступове зростання кількості компаній, які переходять до більш системного делегування через автоматизацію управлінських процесів та впровадження прозорих KPI, що дозволяє власникам контролювати результат, а не сам процес, залишаючи виконавцям простір для маневру [23].

Ще однією проблемою, що пронизує обидві сфери, є надмірна бюрократизація та правова неврегульованість процедур делегування. В

публічному управлінні механізми передачі повноважень часто прописані у загальних рисах, що породжує конфлікти інтересів між різними рівнями влади та дублювання функцій. Брак чітких критеріїв оцінки ефективності виконання делегованих функцій ускладнює контроль та притягнення до відповідальності. У бізнес-середовищі делегування часто відбувається ситуативно, без належного юридичного та організаційного оформлення: межі відповідальності розмиті, права та обов'язки сторін не фіксуються в посадових інструкціях, а зворотний зв'язок є неефективним. Це створює підґрунтя для внутрішніх конфліктів, зловживань та управлінських помилок, які можна було б уникнути за умови формалізованого підходу [21].

Отже, можна стверджувати, що сучасна практика делегування в Україні перебуває у стані активного становлення, долаючи спадкові стереотипи командно-адміністративної системи та інтегруючи сучасні управлінські технології. Досягнення у вигляді успішної децентралізації та поодиноких прикладів ефективного корпоративного менеджменту демонструють високий потенціал цього інструменту. Проте, реалізація цього потенціалу гальмується комплексом глибинних проблем: ресурсною недостатністю, кадровими дисбалансами, управлінською культурою гіперцентралізації та недосконалістю нормативно-правової бази.

Подальший розвиток України як сучасної європейської держави нерозривно пов'язаний із необхідністю переосмислення філософії делегування. Це вимагає переходу від ситуативної передачі функцій до створення цілісної системи, заснованої на принципах субсидіарності, ресурсної збалансованості, професійної компетентності та персональної відповідальності, що стане запорукою стійкості та ефективності як державного управління, так і національної економіки загалом.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Основні виклики та недоліки чинної моделі делегування повноважень

Чинна модель делегування повноважень в Україні є відображенням глибокої інституційної кризи, що поєднує в собі рудименти радянської адміністративно-командної системи, декларативні євроінтеграційні зобов'язання та спорадичні спроби реформування, які так і не набули системного характеру. Попри формальне проголошення курсу на децентралізацію, реальний механізм передачі владних функцій від центру до регіонів та громад залишається полем перманентного конфлікту інтересів, правової невизначеності та фіскальної асиметрії. Аналіз цієї моделі крізь призму теорії суспільного вибору та інституційної економіки дозволяє стверджувати, що основна проблема криється не стільки в обсязі переданих повноважень, скільки в дисфункціональності самої архітектури їх розподілу, яка створює хибні стимули для всіх учасників політико-адміністративного процесу [24].

Найглибший пласт проблем чинної моделі делегування повноважень закладено на рівні конституційної архітекτονіки. Базовий Закон України, попри численні зміни, так і не сформував чіткої, логічно завершеної системи територіальної організації влади. Ключовою вадою є дуалізм виконавчої влади на місцях, де паралельно функціонують місцеві державні адміністрації, що репрезентують вертикаль Президента та Кабінету Міністрів, та виконавчі органи місцевого самоврядування, які мають представляти інтереси територіальних громад. Така двовладність призводить до постійної боротьби за ресурси та компетенції, що унеможлиблює ефективне стратегічне планування на регіональному рівні. Більше того, невизначеність щодо остаточного статусу місцевих державних адміністрацій після завершення етапу реформи

децентралізації створює ефект інституційної підвішеності: регіони отримують повноваження, але зберігають над собою потужний наглядний апарат центру, що фактично нівелює принцип субсидіарності. Це призводить до того, що делегування повноважень часто відбувається не за принципом доцільності та ефективності, а за принципом політичної лояльності, перетворюючи місцеве самоврядування на молодшого партнера центральної влади, позбавленого реальної автономії [33].

Ключовим недоліком, що нівелює саму ідею делегування, є хронічний дисбаланс між обсягом відповідальності, покладеної на органи місцевого самоврядування, та обсягом фінансових ресурсів, необхідних для її реалізації. Чинна модель бюджетного вирівнювання, попри декларовану фінансову децентралізацію, зберігає високий рівень централізації податкових надходжень. Громади отримують повноваження у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, однак лівова частка податків, зібраних на їхній території, акумулюється в державному бюджеті з подальшим перерозподілом через механізми трансфертів. Така система перетворює місцеві бюджети на утриманців центру, оскільки дотації вирівнювання та субвенції часто мають цільовий характер і жорстко контролюються згори. Це позбавляє громади стимулів до нарощення власної податкової бази та економічного розвитку, адже будь-яке зростання доходів може бути нівельоване зменшенням обсягу трансфертів. Фактично, модель делегування перетворюється на механізм управління територіями через фінансові потоки, де повноваження виступають тягарем, а не інструментом розвитку, що консервує економічну відсталість депресивних регіонів [38].

Передача повноважень на місцевий рівень відбувається без адекватного супроводу в частині розвитку інституційної спроможності отримувачів цих повноважень. Реформа децентралізації створила об'єднані територіальні громади, наділивши їх широким спектром функцій, однак не забезпечила відповідного підвищення якості управлінського персоналу та матеріально-технічної бази. Переважна більшість новостворених громад зіткнулася з гострим

дефіцитом кваліфікованих кадрів, здатних ефективно реалізовувати складні управлінські рішення у сферах містобудування, стратегічного планування, залучення інвестицій та управління комунальним майном. Це створює парадоксальну ситуацію: повноваження формально передані, але реалізувати їх належним чином немає кому. Наслідком стає або імітація бурхливої діяльності, або відверте самоусунення від відповідальності з подальшою передачею фактичних важелів впливу неформальним акторам, місцевим олігархічним групам або тіньовому бізнесу. Система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для місцевого самоврядування залишається заручницею пострадянських освітніх стандартів і не встигає за потребами часу [35].

Чинна модель характеризується розмитістю меж відповідальності між різними рівнями влади та гілками управління, що створює сприятливе середовище для корупції та зловживань. Механізми делегування часто прописуються таким чином, що залишають широке поле для дискреційних рішень, тобто рішень, які приймаються на розсуд конкретного чиновника без чітких законодавчих критеріїв. Особливо це стосується сфери земельних відносин, містобудівної діяльності та управління об'єктами комунальної власності. Відсутність дієвих механізмів громадського контролю та надмірна зарегульованість процедур з одночасною слабкістю судової системи призводять до того, що делеговані повноваження стають не інструментом служіння громаді, а засобом особистого збагачення. Крім того, неефективною залишається система контролю з боку держави за законністю рішень місцевого самоврядування: інститут префектів, який мав би стати ефективним запобіжником, часто виявляється або бездіяльним, або, навпаки, використовується як інструмент політичного тиску на нелояльних мерів та голів рад [33].

Отже, чинна модель делегування повноважень в Україні перебуває у стані глибокої системної кризи, яка не може бути вирішена косметичними змінами до законодавства. Основні виклики – конституційна невизначеність, фіскальний дисбаланс, низька інституційна спроможність та високі корупційні ризики – є взаємопов'язаними елементами єдиної дисфункціональної системи. Подальше

збереження такої моделі загрожує не лише неефективним використанням публічних ресурсів, а й поглибленням регіональних диспропорцій, соціальною апатією та втратою довіри до інститутів влади. Подолання цих недоліків потребує фундаментальної зміни парадигми: переходу від патерналістської моделі «делегування-доручення» до моделі «делегування-довіри», що базується на принципах фінансової самодостатності, інституційної автономії та політичної відповідальності, закріплених у новій, узгодженій конституційній редакції. Лише така трансформація здатна перетворити місцеве самоврядування з об'єкта управлінських впливів на суб'єкта національного розвитку.

3.2. Зарубіжний досвід делегування у сфері місцевого управління та можливості його адаптації

Процес реформування системи місцевого управління в Україні об'єктивно потребує звернення до зарубіжного досвіду, оскільки жодна національна адміністративна традиція не розвивається у вакуумі. Вивчення моделей делегування повноважень, апробованих у країнах Європейського Союзу та інших розвинених демократіях, має не лише академічне, а й суто прагматичне значення. Воно дозволяє ідентифікувати універсальні закономірності ефективного врядування, а також ті специфічні механізми, які можуть бути імplementовані в українське правове поле. Однак просте копіювання інститутів, сформованих в іншому соціокультурному та історичному середовищі, без урахування локальних особливостей, приречене на невдачу. Головне завдання полягає у виокремленні фундаментальних принципів, що забезпечують ефективність делегування, та пошуку адекватних форм їх адаптації до реалій української адміністративно-територіальної системи [27]. Основні підходи до делегування повноважень у зарубіжних країнах та можливості їх адаптації в Україні наведено у таблиці 3.1.

**Зарубіжний досвід делегування у сфері місцевого управління та
можливості його адаптації**

Країна	Форма делегування повноважень	Механізм реалізації	Переваги для місцевого управління	Ризики проблеми /	Можливості адаптації в Україні
США	Делегування на рівень штатів та муніципалітетів	Законодавче делегування, фінансова автономія, місцеві бюджети, політична відповідальність	Швидке реагування на потреби громади, підвищення ефективності місцевих послуг	Різниця в ресурсах між регіонами, можливі регіональні дисбаланси	Впровадження фінансової автономії для ОТГ, чітке законодавче закріплення повноважень
Німеччина	Федеративне делегування на рівень земель	Законодавчі та адміністративні акти земель, контроль федерального рівня	Збереження національних стандартів при автономії земель, ефективне управління	Конфлікти між федеральним та земельним рівнем	Створення регіональних адміністрацій із власними повноваженнями та відповідальністю
Франція	Децентралізація та делегування повноважень муніципалітетам	Закони про децентралізацію, фінансова підтримка з державного бюджету	Гнучкість управління, орієнтація на локальні потреби	Різниця в компетенції та ресурсах муніципалітетів	Законодавче закріплення фінансових та адміністративних прав місцевих громад
Велика Британія	Делегування повноважень на рівень графств та муніципалітетів	Акти Парламенту, локальні ради, система «localism»	Підвищення прозорості, залучення громадян до управління	Можливість «перевантаження» місцевих органів, нестача фахівців	Запровадження системи «localism» та делегування управлінських функцій ОТГ
Японія	Делегування на префектури та муніципалітети	Закон про місцеве самоврядування, фінансова децентралізація	Ефективна організація соціальних та інфраструктурних послуг	Розбіжності у фінансових можливостях префектур	Перенос принципів місцевої автономії з фінансовою підтримкою центрального бюджету

Продовження табл. 3.1

Швеція	Делегування на комунальні та регіональні органи	Законодавство про місцеве самоврядування, фінансова децентралізація, контроль на основі результатів	Висока ефективність управління, орієнтація на громадян, прозорість	Необхідність високого рівня компетентності місцевих чиновників	Створення системи оцінки ефективності місцевих органів та їх фінансової відповідальності
Польща	Делегування на гміни та воєводства	Закон про місцеве самоврядування, власні бюджети, податки	Залучення місцевих громад, швидке прийняття рішень	Нерівність у ресурсах та розвитку регіонів	Впровадження принципів фінансової та адміністративної автономії ОТГ, підтримка слабших регіонів
Канада	Делегування на провінції та муніципалітети	Конституційні положення, акти провінцій, фінансова децентралізація	Ефективне управління соціальними послугами, розвиток місцевої демократії	Розбіжності в стандартах між провінціями	Законодавче закріплення делегування повноважень та контроль стандартів на національному рівні

Джерело: сформовано автором

Аналіз зарубіжного досвіду передусім демонструє існування двох базових парадигм організації місцевої влади, кожна з яких пропонує унікальний механізм делегування повноважень. Континентальна (романо-германська) модель, поширена у Франції, Італії, Іспанії та Німеччині, передбачає високу інтеграцію державного апарату та місцевого самоврядування, де на регіональному рівні часто співіснують державні представники та виборні органи. Ключовою перевагою цієї моделі є забезпечення єдності державної політики на всій території країни та потужний механізм державного контролю за законністю. Натомість ангlosаксонська модель (Велика Британія, США) будується на принципі «верховенства місцевого самоврядування», де місцеві органи діють автономно в межах наданих законом повноважень, а державна присутність на місцях мінімізована. Це створює потужні стимули для локального економічного розвитку, але може призводити до фрагментації соціальних стандартів. Для України, з її глибокою традицією централізації та потребою у збереженні

єдиного простору публічних послуг, найбільш релевантним видається синтез елементів континентальної моделі з поступовим запозиченням інструментів громадської участі, притаманних англосаксонській традиції [24].

Ключовим внеском європейської інтеграційної практики у теорію та практику делегування повноважень є інституціоналізація принципу субсидіарності, закріпленого у Європейській хартії місцевого самоврядування. Цей принцип передбачає, що рішення мають ухвалюватися на тому рівні управління, який є максимально наближеним до громадянина, і передача повноважень на вищий рівень виправдана лише тоді, коли нижчий рівень не може впоратися із завданням ефективно. Адаптація цього принципу в Україні вимагає не просто формального проголошення, а створення прозорих механізмів оцінки ефективності виконання функцій різними рівнями влади. Не менш важливим є досвід скандинавських країн (Фінляндія, Швеція) у забезпеченні фіскальної автономії громад, де місцеві податки становлять левову частку доходів бюджетів, що робить місцеву владу реально відповідальною перед виборцями. Для України, де фінансова база громад досі надмірно залежить від трансфертів з центру, запровадження елементів скандинавської податкової моделі (наприклад, розширення частки місцевих податків або запровадження місцевих податків на нерухомість за ринковою вартістю) могло б стати потужним драйвером реальної децентралізації [27].

Особливий інтерес для України становить французький досвід організації державного контролю за діяльністю місцевого самоврядування через інститут префектів. Попри поширену критику цього інституту як рудименту наполеонівської бюрократії, сучасна Франція продемонструвала його високу ефективність після реформ 1980-х та 2010-х років, коли префекти втратили право попереднього схвалення рішень місцевої влади, зосередившись виключно на наступному контролі за їх законністю через судові механізми. Це дозволило зберегти баланс між автономією територій та єдністю держави. В Україні, де тривають дискусії щодо функціоналу місцевих державних адміністрацій та префектів, французька модель демонструє, як можна трансформувати інститут

«державної руки» на місцях з органу управління на орган нагляду, що діє виключно в правовому полі без втручання в операційну діяльність громад. Адаптація цього досвіду потребує кардинального перегляду повноважень місцевих держадміністрацій та створення дієвої системи адміністративних судів, здатних оперативно реагувати на порушення [35].

Важливим елементом зарубіжної практики, який досі не знайшов належного втілення в Україні, є розвинена система міжмуніципального співробітництва. Досвід Франції, Італії та країн Бенілюксу свідчить, що делегування повноважень не обов'язково має відбуватися виключно по вертикалі «центр-регіон-громада». Існує потужний горизонтальний вимір, коли кілька територіальних громад об'єднують свої ресурси для виконання спільних функцій (утримання шкіл, переробка відходів, транспортне сполучення), створюючи синдикати або спільні комунальні підприємства. Це дозволяє досягти ефекту масштабу без примусового об'єднання громад, зберігаючи їхню ідентичність та автономію. В українських реаліях, де адміністративна реформа часто сприймається як загроза самобутності невеликих населених пунктів, популяризація та законодавче спрощення процедур міжмуніципального співробітництва могло б стати «м'яким» механізмом оптимізації системи делегування повноважень, дозволяючи громадам добровільно обирати, які функції вони хочуть виконувати спільно, а які – самостійно [31].

Особливе місце у зарубіжному досвіді посідають інструменти прямої демократії, найбільш розвинені у Швейцарії та деяких землях Німеччини. Ці механізми (місцеві референдуми, громадські слухання, бюджет участі, право на відкликання депутата) є невід'ємною складовою ефективного делегування, оскільки вони забезпечують зворотний зв'язок між громадою та органами, яким делеговано владу. В українському контексті, де рівень довіри до виборних органів залишається низьким, імплементація дієвих інструментів локальної демократії могла б стати противагою як можливим зловживанням з боку місцевих еліт, так і надмірному втручання центру. Запровадження обов'язкових публічних консультацій з питань містобудування, розширення практики

громадського бюджету (партиципаторного бюджетування) та створення дієвих органів самоорганізації населення за європейськими зразками здатне трансформувати пасивного отримувача послуг на активного учасника управлінського процесу, що є найвищою формою контролю за реалізацією делегованих повноважень [33].

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що не існує єдиної універсальної моделі делегування повноважень, яку можна було б механічно перенести на український ґрунт. Ефективність тієї чи іншої системи визначається її органічністю, відповідністю історичним традиціям, правовій культурі та соціально-економічним умовам конкретної країни. Для України стратегія адаптації має полягати у селективному запозиченні тих інститутів та механізмів, які здатні вирішити найгостріші проблеми чинної системи. Пріоритетними напрямками такої імплементації мають стати: законодавче закріплення принципу субсидіарності з чіткими критеріями його застосування, реформування системи адміністративного нагляду за зразком французької моделі префектів з її судовим контролем, розширення фіскальної автономії громад через удосконалення місцевого оподаткування за скандинавським зразком, та активне впровадження інструментів міжмуніципального співробітництва. Лише такий виважений, синтетичний підхід, що враховує як найкращі світові практики, так і національну специфіку, дозволить створити в Україні життєздатну та ефективну систему місцевого управління.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення механізму делегування повноважень на місцевому рівні

Попередній аналіз недоліків чинної моделі делегування повноважень в Україні та вивчення релевантного зарубіжного досвіду створюють необхідне підґрунтя для формулювання практичних рекомендацій. Будь-яка спроба вдосконалення механізмів місцевого управління має виходити з розуміння того, що делегування – це не статична передача функцій, а динамічний процес, який

потребує постійного моніторингу, зворотного зв'язку та інституційної гнучкості. Запропоновані нижче зміни мають на меті не просто усунути наявні вади, а сформувати цілісну, самодостатню систему, здатну до саморегуляції та розвитку. Ключовим завданням є перехід від моделі, де делегування є інструментом адміністративного тиску, до моделі, де воно стає механізмом реалізації конституційного права громад на самостійне вирішення питань місцевого значення в рамках єдиної державної політики [37]. Основні напрями вдосконалення механізму делегування повноважень на місцевому рівні та очікувані результати їх реалізації узагальнені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо вдосконалення механізму делегування повноважень на місцевому рівні

Напрямок вдосконалення	Поточні проблеми	Пропоновані зміни / рішення	Очікуваний ефект
Конституційна та законодавча реформа	Невизначеність повноважень, інституційний дуалізм, конфлікти між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади	Завершення конституційної реформи щодо децентралізації; чітке розмежування власних і делегованих повноважень; кодифікація закону «Про місцеве самоврядування»	Усунення конфліктів, підвищення легітимності місцевої влади, створення правового фундаменту для подальшого розвитку
Фінансова децентралізація	Залежність від вертикальних трансфертів, нестабільна бюджетна база, неефективне використання ресурсів	Перехід до власних податків і зборів, стабільні джерела доходів, передача частини податку на прибуток підприємств, ефективний податок на нерухомість, реформа системи бюджетного вирівнювання	Підвищення економічної самостійності громад, стимулювання розвитку місцевої економіки, прямий зв'язок між ефективністю управління та добробутом громади
Реформа державного контролю	Попереднє погодження рішень, суб'єктивізм префектів, втручання в операційну діяльність	Префектний огляд: законність рішень, перехід на систему наступного контролю; посилення адмініюстиції	Забезпечення автономії громад, законності рішень, запобігання корупції й стимулювання місцевих інновацій

Продовження табл. 3.2

Професійний розвиток кадрів	Недостатня компетентність, відтік управлінців, низька мотивація	Обов'язкове навчання та сертифікація керівників департаментів, створення регіональних центрів підвищення кваліфікації, конкурентна оплата праці, прив'язана до ефективності	Підвищення професійного рівня управлінців, зменшення корупційних ризиків, ефективне використання делегованих повноважень
Пряма демократія та громадський контроль	Пасивність громадян, відсутність зворотного зв'язку, низька соціальна відповідальність	Законодавче закріплення громадських обговорень стратегій та бюджетів; партисипативне бюджетування; спрощення створення органів самоорганізації населення	Активна участь громадян у управлінні, підвищення прозорості та підзвітності органів влади, формування соціального капіталу
Міжмуніципальне співробітництво	Малокомпетентність і обмежені ресурси малих громад	Законодавче спрощення угод про спільне виконання функцій, створення спільних підприємств; державне співфінансування спільних проєктів	Оптимізація витрат, підвищення якості послуг, збереження автономії та самобутності громад
Синергія системи	Фрагментарність реформ, відсутність комплексного підходу	Комплексна реалізація змін: конституційна реформа, фінансова децентралізація, професіоналізація кадрів, пряме залучення громадян, міжмуніципальне співробітництво	Створення самодостатньої екосистеми місцевого самоврядування, здатної до саморегуляції та сталого розвитку, підвищення ефективності делегованих повноважень

Джерело: сформовано автором

Першочерговим кроком на шляху вдосконалення механізму делегування має стати завершення конституційної реформи в частині децентралізації. Необхідно чітко розмежувати сфери компетенції органів місцевого

самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, ліквідувавши інституційний дуалізм, який породжує конфлікти та неефективне використання ресурсів. Пропонується законодавчо закріпити вичерпний перелік власних (самоврядних) повноважень територіальних громад та делегованих повноважень, які передаються державою. При цьому делеговані повноваження мають супроводжуватися не лише фінансовим забезпеченням, а й чітким стандартом якості їх надання, що унеможливить довільне тлумачення обсягу відповідальності. Важливим елементом має стати прийняття нової редакції закону «Про місцеве самоврядування в Україні», який би кодифікував усі зміни, накопичені за роки реформи, та усунув внутрішні суперечності між галузевими кодексами (Бюджетним, Податковим, Земельним), що часто нівелюють проголошені принципи децентралізації [36].

Радикальне підвищення ефективності делегування неможливе без кардинального перегляду фінансової основи місцевого самоврядування. Стратегічним напрямом має стати поступовий перехід від домінування вертикальних трансфертів (дотацій, субвенцій) до розширення бази місцевих податків і зборів, які громади адмініструють самостійно. Пропонується законодавчо закріпити за місцевими бюджетами стабільні, економічно обґрунтовані джерела доходів, пропорційні обсягу покладених на них функцій. Зокрема, необхідно розглянути можливість передачі на місцевий рівень частини податку на прибуток підприємств, що діють на території громади, та запровадження ефективного податку на нерухомість, розрахованого виходячи з реальної ринкової вартості об'єктів. Паралельно слід реформувати систему бюджетного вирівнювання, перетворивши її з механізму вилучення «надлишку» на інструмент підтримки депресивних територій з чіткими, прозорими критеріями надання допомоги. Така фіскальна автономія створить для місцевих лідерів прямі стимули до економічного розвитку, адже зростання добробуту громади безпосередньо впливатиме на наповнюваність її бюджету [32].

Удосконалення механізму делегування потребує трансформації ролі держави на місцях з органу управління на орган нагляду. Інститут префектів має

отримати чітко визначені повноваження виключно у сфері контролю за законністю рішень органів місцевого самоврядування, без права втручання в їхню операційну діяльність чи оцінки доцільності тих чи інших господарських рішень. Механізм нагляду має будуватися на принципі наступного, а не попереднього контролю: префект не погоджує рішення, а у разі виявлення порушення закону зупиняє його дію та звертається до адміністративного суду. Така модель, апробована в багатьох європейських країнах, гарантує автономію громад, одночасно забезпечуючи єдність правового простору. Для її ефективного функціонування необхідне паралельне посилення системи адміністративної юстиції, створення спеціалізованих судових палат, здатних оперативно розглядати спори між місцевою владою та державними наглядовими органами [34].

Будь-які законодавчі зміни залишаться деклараціями без належного людського капіталу, здатного їх реалізувати. Вдосконалення механізму делегування повноважень вимагає створення цілісної системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Пропонується запровадити обов'язкове періодичне навчання та сертифікацію для керівників профільних департаментів громад (з питань містобудування, управління комунальним майном, публічних закупівель). Важливо створити мережу регіональних центрів підвищення кваліфікації, які працюватимуть на основі сучасних навчальних програм, розроблених із залученням практиків та експертів. Паралельно слід реформувати систему оплати праці в органах місцевого самоврядування, зробивши її конкурентоздатною порівняно з приватним сектором та прив'язавши до показників ефективності діяльності громади (ключових показників якості послуг, темпів економічного зростання). Це дозволить залучити в громади висококваліфікованих управлінців і зупинити відтік кадрів [37].

Делегування повноважень не може бути ефективним без потужного зворотного зв'язку від споживачів публічних послуг — мешканців громад. Пропонується законодавчо розширити інструментарій локальної демократії, зробивши його обов'язковим для ключових управлінських рішень. Зокрема, слід

запровадити норму про обов'язкове громадське обговорення проєктів містобудівної документації, стратегій розвитку громад та проєктів місцевих бюджетів. Важливо розширити практику партиципаторного бюджетування (бюджету участі), закріпивши на законодавчому рівні мінімальний відсоток коштів місцевого бюджету, що розподіляються безпосередньо за участі громадян через конкурси проєктів. Крім того, необхідно спростити процедури створення органів самоорганізації населення (ОСН) та наділити їх реальними важелями впливу, зокрема правом ініціювати питання про відкликання депутата місцевої ради. Таке залучення громадян перетворить делегування з одностороннього акта передачі влади на постійний діалог між виборцями та обраними органами.

Важливим резервом підвищення ефективності використання делегованих повноважень є розвиток договірних відносин між самими громадами. Чинне законодавство має бути доповнене нормами, які суттєво спрощують процедури укладання договорів про спільне виконання окремих функцій, створення спільних комунальних підприємств та установ. Пропонується запровадити типові форми угод про міжмуніципальне співробітництво та передбачити можливість державної підтримки (співфінансування) проєктів, що реалізуються кількома громадами спільно, особливо у сферах поводження з відходами, розвитку громадського транспорту та утримання об'єктів соціальної інфраструктури. Це дозволить оптимізувати витрати та підвищити якість послуг без необхідності примусового укрупнення громад, зберігаючи їхню самобутність та автономію [30].

Процес удосконалення механізму делегування повноважень не може розглядатися як самоціль або суто технічне коригування адміністративних процедур. Його глибинне призначення полягає у фундаментальній зміні характеру відносин між державою, територіальними громадами та окремими громадянами. Роль запропонованих змін виходить далеко за межі оптимізації управлінських процесів; вони покликані стати каталізатором формування нової політико-правової реальності, в якій делегування перетворюється з інструмента утримання владної вертикалі на механізм розширення простору свободи та

відповідальності на місцевому рівні. Аналіз ролі цих удосконалень дозволяє ідентифікувати, яким саме чином кожен із запропонованих напрямів впливає на здатність системи до саморозвитку, адаптивності та забезпечення суспільного добробуту [35].

Першочергова роль конституційної ревізії та законодавчої кодифікації полягає в усуненні хронічної невизначеності, яка роками підривала легітимність місцевої влади в очах як громадян, так і самого державного апарату. Чітке розмежування власних та делегованих повноважень, закріплене на найвищому конституційному рівні, виконує роль правового фундаменту, на якому може будуватися будь-яка подальша діяльність. Це усуває підґрунтя для постійних юрисдикційних конфліктів між різними рівнями влади, які споживали величезні адміністративні ресурси та створювали атмосферу недовіри. Крім того, конституційна визначеність відіграє важливу психологічну роль: вона сигналізує місцевим елітам та громадам про незворотність децентралізації, про те, що передані повноваження не будуть довільно відібрані назад залежно від політичної кон'юнктури. Це створює довгострокові горизонти планування, стимулює місцевих лідерів вкладати зусилля в розвиток територій, адже вони отримують впевненість у сталому характері своєї відповідальності [33].

Розширення фінансової бази місцевого самоврядування та перехід від моделі трансфертів до моделі власних податків відіграє роль не просто технічного коригування бюджетного процесу, а фундаментального перетворення економічної природи громади. Коли місцева влада отримує можливість впливати на наповнення свого бюджету через стимулювання економічної активності на власній території, вона перетворюється з пасивного утримувача державних коштів на активного суб'єкта економічних відносин. Це кардинально змінює мотиваційну структуру управлінців: замість пошуку шляхів освоєння виділених згори коштів, вони змушені шукати шляхи залучення інвестицій, підтримки малого та середнього бізнесу, раціонального використання комунальних ресурсів. Така фіскальна автономія відіграє роль своєрідного «тренера» для місцевих еліт, привчаючи їх до ринкової логіки та економічної відповідальності.

Вона створює прямий зв'язок між якістю управлінських рішень та рівнем добробуту громади, що є найкращою гарантією ефективності делегованих повноважень [38].

Трансформація інституту державного контролю з органу управління на орган нагляду відіграє ключову роль у забезпеченні балансу між автономією та законністю. Перехід від попереднього погодження до наступного судового контролю за законністю рішень кардинально змінює психологію взаємодії центру та регіонів. Роль префекта більше не полягає в опікунстві чи нагляді за «доцільністю» витрат, що завжди було воротами для суб'єктивізму та корупції. Натомість він стає гарантом того, що автономна діяльність громади не порушує загальнодержавного правового поля. Це вивільняє величезний творчий потенціал місцевої влади, дозволяючи їй експериментувати, шукати нестандартні рішення локальних проблем, не озираючись на можливе несхвалення з боку «центру». Водночас наявність ефективного судового механізму оскарження незаконних рішень відіграє роль запобіжника, що унеможливорює свавілля на місцях [33]. Таким чином, нагляд виконує не заборонну, а охоронну функцію, захищаючи як права держави, так і права громадян та самої громади.

Роль системи професійного розвитку та належної мотивації кадрів важко переоцінити, оскільки саме людський капітал є кінцевим провідником будь-яких реформ. Запровадження обов'язкового навчання, сертифікації та конкурентної оплати праці відіграє роль фільтра, який відокремлює випадкових людей від професіоналів. Коли громада отримує складні повноваження у сфері містобудування, управління інфраструктурними проєктами чи залучення інвестицій, вона потребує фахівців, здатних ці повноваження реалізувати на сучасному рівні. Професіоналізація кадрів відіграє роль моста між формальним правом громади щось робити та реальною здатністю це зробити якісно. Крім того, належний рівень оплати праці та соціальних гарантій виконує антикорупційну роль, знижуючи мотивацію до пошуку нелегальних доходів. Висококваліфікований, добре оплачуваний чиновник на місцях є гарантією того,

що делеговані повноваження будуть реалізовані в інтересах громади, а не для особистого збагачення [35].

Інструменти прямої демократії та громадського контролю відіграють роль системи зворотного зв'язку, без якої будь-яке делегування вироджується в автократичне управління. Коли мешканці громади отримують реальні важелі впливу на бюджетний процес (бюджет участі) чи на містобудівні рішення (обов'язкові громадські слухання), вони перестають бути пасивними споживачами послуг і стають співвідповідальними за розвиток своєї території. Це відіграє ключову роль у формуванні локальної ідентичності та соціального капіталу. Крім того, громадський контроль виконує функцію постійного аудиту ефективності використання делегованих повноважень, який є більш дієвим, ніж будь-які державні перевірки, оскільки базується на безпосередній зацікавленості мешканців у якості послуг. Наявність реальної загрози відкликання депутата чи міського голови за невиконання обіцянок змушує виборних осіб постійно підтримувати зв'язок з громадою, звітувати про свою діяльність та враховувати громадську думку при прийнятті рішень [32].

Розвиток міжмуніципального співробітництва відіграє особливу роль у вирішенні проблеми так званих «малих громад», які через обмеженість ресурсів не можуть ефективно реалізовувати всі делеговані повноваження самостійно. Створення спільних підприємств, установ та служб дозволяє досягти ефекту масштабу, не вдаючись до примусового об'єднання. Це відіграє роль «зшивання» територіальної тканини країни не адміністративними, а економічними та договірними методами. Така кооперація дозволяє громадам зберігати свою самобутність та автономію, водночас отримуючи доступ до ресурсів та можливостей, які їм не під силу поодиночі. Наприклад, спільне утримання сучасної школи чи лікарні, створення міжмуніципального полігону для переробки відходів чи транспортної служби дозволяє підвищити якість послуг для мешканців кількох громад одночасно. Таким чином, горизонтальна кооперація відіграє роль механізму оптимізації використання делегованих повноважень через добровільне об'єднання зусиль.

Роль розглянутих удосконалень механізму делегування повноважень не зводиться до суми окремих позитивних ефектів. Їхня справжня цінність полягає у здатності породжувати синергію, коли дія одного фактора підсилює дію інших. Конституційна визначеність створює простір для фіскальної автономії; фіскальна автономія робить професійні кадри економічно доцільними; професійні кадри здатні ефективно взаємодіяти з громадськістю в рамках партисипативних процедур; а громадський контроль, своєю чергою, тримає в тонусі всю систему. У сукупності ці зміни покликані трансформувати саму природу делегування – з процесу перекладання відповідальності на процес розширення можливостей. Кінцева роль цих реформ полягає у створенні самодостатньої екосистеми місцевого самоврядування, здатної до саморегуляції, сталого розвитку та ефективного задоволення потреб громадян, що є найвищим критерієм якості будь-якої системи публічного управління [38].

Запропоновані напрями вдосконалення механізму делегування повноважень утворюють цілісну систему, де зміни в одній підсистемі (фінансовій, правовій, кадровій) неможливі без паралельних зрушень в інших. Лише одночасне проведення конституційної реформи, фіскальної децентралізації, модернізації державного контролю, професіоналізації кадрів, впровадження інструментів прямої демократії та стимулювання міжмуніципальної кооперації здатне створити синергетичний ефект. Такий комплексний підхід дозволить подолати хронічні дисфункції чинної моделі та сформувати в Україні самодостатнє, відповідальне та ефективне місцеве самоврядування, здатне не лише якісно надавати публічні послуги, а й бути драйвером регіонального розвитку та консолідації українського суспільства. Реалізація цих пропозицій потребуватиме політичної волі, суспільного консенсусу та послідовної, довготривалої стратегії імплементації.

ВИСНОВКИ

Підсумком дослідження є такі висновки:

1. Делегування повноважень у публічному управлінні є фундаментальним інструментом організаційної діяльності, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків між органами влади та структурними підрозділами. Воно виступає як механізм передачі частини компетенцій, при цьому верхній рівень влади зберігає контроль за їх виконанням, що дозволяє поєднувати централізований нагляд із автономією місцевих органів. Сутність делегування полягає не лише у формальному розподілі завдань, але й у створенні системи взаємної відповідальності, підвищенні оперативності управлінських рішень, оптимізації ресурсів та розвитку професійної самостійності органів місцевого самоврядування. Розуміння делегування як процесу, який поєднує управлінську автономію з контролем, є ключовим для формування ефективної публічної адміністрації.

2. Нормативно-правова база України встановлює чіткі рамки для реалізації процесу делегування, визначає компетенції та обов'язки як центральних, так і місцевих органів влади. Закони, підзаконні акти, державні програми та регламенти регулюють порядок передачі повноважень, механізми контролю за їх виконанням і відповідальність за порушення. Водночас практика показує, що існуюче законодавство потребує вдосконалення через неоднозначність деяких норм, надмірну бюрократизацію та недостатню адаптацію до реалій сучасного публічного управління. Вдосконалення нормативної бази, запровадження більш прозорих процедур та підвищення правової визначеності процесу делегування дозволяє забезпечити ефективну та передбачувану роботу органів влади на всіх рівнях.

3. Ефективне делегування базується на принципах законності, пропорційності, підзвітності, відповідальності та взаємодії між органами влади. Для успішного застосування механізму важливим є чітке визначення обсягу повноважень, компетентність посадових осіб, наявність ресурсів та налагоджена

система контролю й зворотного зв'язку. Дотримання цих принципів забезпечує баланс між автономією місцевих органів та централізованим наглядом, підвищує оперативність прийняття рішень, покращує якість надання публічних послуг і сприяє формуванню культури відповідального управління.

4. Процес делегування може реалізовуватися через різні форми: повне або часткове передання компетенцій, делегування окремих функцій або реалізацію конкретних проєктів. Інструменти делегування включають нормативно-правові акти, договори та угоди, програми та проєкти співробітництва, фінансові та організаційні механізми. Така різноманітність дозволяє адаптувати процес до конкретних завдань, особливостей регіонів та потреб населення. Використання різних форм і інструментів підвищує ефективність управління, забезпечує гнучкість у виконанні делегованих завдань та сприяє розвитку місцевого самоврядування.

5. Ефективне делегування неможливе без налагодженої взаємодії між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Координація дій, обмін інформацією, проведення консультацій та спільне планування є ключовими елементами такої взаємодії. Чітке визначення обов'язків, налагоджена комунікація та спільний контроль дозволяють уникати конфліктів між рівнями влади, забезпечують оперативність управлінських рішень та підвищують якість виконання делегованих функцій. Ефективна взаємодія сприяє також формуванню довіри між суб'єктами управління та зміцнює інституційний потенціал місцевого самоврядування.

6. Аналіз практики делегування в Україні показує, що процес має як позитивні результати, так і суттєві проблеми. Досягнення включають розвиток місцевої самостійності, підвищення оперативності прийняття рішень, активізацію участі громадськості у процесах управління та реалізацію регіональних ініціатив. Проте існують проблеми: нерівномірний розподіл ресурсів, недостатня підготовка кадрів, бюрократичні перепони, а також обмеження законодавчої бази. Ці фактори знижують ефективність делегування та можуть спричиняти затримки у прийнятті рішень. Виявлені недоліки свідчать

про потребу комплексного реформування механізмів делегування та підвищення професійного потенціалу місцевих органів влади.

7. Чинна модель делегування стикається з низкою викликів, серед яких головними є недостатня законодавча визначеність, низький рівень компетенції місцевих органів, обмеженість ресурсів, а також формальне ставлення до контролю та звітності. Недоліки чинної системи створюють ризики неефективного виконання повноважень, уповільнюють управлінські процеси, а іноді навіть провокують конфлікти між центральною та місцевою владою. Подолання цих проблем потребує вдосконалення нормативної бази, підвищення професійної підготовки кадрів та створення системи мотивації для відповідального виконання делегованих функцій.

8. Зарубіжний досвід демонструє широкий спектр ефективних практик делегування, зокрема децентралізацію фінансів, прозорі процедури контролю, активну участь громадськості, чіткий розподіл повноважень та підзвітність органів. Адаптація таких практик в Україні дозволяє підвищити ефективність місцевого самоврядування, покращити управління ресурсами, створити передумови для демократизації процесів та збалансованого розвитку регіонів. Запровадження міжнародного досвіду потребує комплексного підходу, врахування національних особливостей та систематичного навчання кадрів.

9. Удосконалення механізму делегування передбачає модернізацію законодавчої бази, чітке визначення обсягу повноважень, забезпечення ресурсами та підвищення кваліфікації місцевих посадових осіб. Крім того, важливо створити прозору систему контролю, впровадити ефективні механізми зворотного зв'язку, стимулювати участь громадськості та інтегрувати кращі міжнародні практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій Ю. Взаємодія муніципальної влади з місцевими державними адміністраціями: проблемні питання. Ужгород. Вісник УжНУ. 2023. С. 63–69. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/06/11-1.pdf> (дата звернення: 24.02.2026).
2. Батанов О. Муніципальне право України. Київ. Юрінком Інтер. 2020. 560 с.
3. Бойко І.С. Децентралізація та делегування повноважень в Україні: проблеми та перспективи. Житомир. Право і політика. 2021. С. 101–110. URL: https://pi-journal.zt.ua/files/2021/boyko_decentral.pdf (дата звернення: 14.02.2026).
4. Боринський Т. Європейська хартія місцевого самоврядування як стандарт діяльності органів влади. Київ. KPU Journal. 2024. С. 1–9. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/15> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Буглак Ю. Проблеми розмежування повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Київ. Публічне право. 2018. С. 85–92. URL: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/15.pdf> (дата звернення: 24.02.2026).
6. Вандяк А. Теоретичні аспекти визначення правової природи делегованих повноважень органів місцевого самоврядування в Україні. Тернопіль. Актуальні проблеми правознавства. 2025. 9 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dbms_2014_27_16 (дата звернення: 24.02.2026).
7. Вандяк А. Теоретичні аспекти визначення правової природи делегування повноважень у системі місцевого самоврядування України. Тернопіль : ЗУНУ. 2025. С. 24–30. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/17.pdf> (дата звернення: 24.02.2026).
8. Гриценко М.В. Делегування повноважень у сфері місцевого розвитку: теорія і практика. Дніпро. Муніципалітети України. 2022. С. 59–66.

URL: https://municipal.dp.ua/files/2022/grycenko_deleguvannya.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

9. Гуменюк П.І. Механізми взаємодії органів влади та місцевого самоврядування в Україні. Одеса. Право і держава. 2023. С. 55–63. URL: https://pidvovnyk.od.ua/files/2023/gumenyuk_vzaemod.pdf (дата звернення: 24.02.2026). (pidvovnyk.od.ua)

10. Дубровська І.В. Роль місцевого самоврядування у реалізації державних програм. Київ. Публічне управління. 2020. С. 31–40. URL: <https://pu-journal.kiev.ua/archive/2020/5/15.pdf> (дата звернення: 24.02.2026).

11. Кащишин М. Повноваження органів місцевого самоврядування в Україні та зарубіжних країнах: порівняльний аналіз. Київ : НАВС. 2020. 250 с. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/c0074f98-e62c-4711-b324-b102de540de5> (дата звернення: 19.02.2026).

12. Ковальчук Т.В. Делегування державних повноважень органам місцевого самоврядування: юридичний аспект. Чернігів. Чернігівський правничий журнал. 2020. С. 34–41. URL: <https://cpj.cn.ua/archive/2020/kovalchuk.pdf> (дата звернення: 24.02.2026).

13. Козак В.О. Делегування повноважень публічного управління в умовах децентралізації. Львів. Юридична наука. 2021. С. 45–52. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/kozac_deleguvannya.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

14. Кошиков Д.О. Повноваження органів місцевого самоврядування щодо реалізації державної політики. Київ. Науковий журнал публічного та приватного права. 2020. 12 с. URL: <https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/download/21/20/39> (дата звернення: 24.02.2026).

15. Кошляк Н. Характеристика правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування щодо забезпечення прав і свобод ВПО в Україні. Херсон : Гельветика. 2022. 12 с. URL:

звернення: 16.02.2026).

16. Кравченко В. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика. Київ. Атіка. 2019. 304 с.

17. Куйбіда В. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ. НАДУ. 2018. 312 с.

18. Ляшенко О.М. Місцеве самоврядування та делеговані повноваження: порівняльний аналіз. Вінниця. Вісник ВНТУ. 2022. С. 88–96. URL: https://vntu.edu.ua/files/2022/lyashenko_deleguvannya.pdf (дата звернення: 17.02.2026).

19. Малиновський В. Reform of Local Self-Government in Ukraine in the Context of Decentralization. Замосць. Akademia Zamojska. 2024. С. 1–15. URL: <https://czaz.akademiazamojska.edu.pl/index.php/br/article/download/2420/2432/4802> (дата звернення: 24.02.2026).

20. Мельник С.І. Практика делегування повноважень органам місцевого самоврядування. Харків. Вісник ХНУ. 2022. С. 78–86. URL: https://visnyk.hnu.edu.ua/files/2022/12/melnyk_deleguvannya.pdf (дата звернення: 09.02.2026).

21. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. Київ. Центр навчальної літератури. 2014. 210 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2bac_pravo/problemy-mistsevoho-samovryaduvannya2014.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

22. Невідомий автор. Правова природа інституту делегованих повноважень в Україні. Львів. Львівський економіко-правничий журнал. 2020. С. 234–239. URL: https://lsey.org.ua/9_2020/49.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

23. Нестеров Г.Г. Деякі особливості здійснення повноважень органів місцевого самоврядування. Одеса. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. 11 с. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/6.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

24. Новак А.О. Делеговані державні повноваження органів місцевого самоврядування. Рига. Baltija Publishing. 2020. 15 с. URL: <https://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/35/571/1179-1?inline=1> (дата звернення: 24.02.2026).
25. Полковнікова Н.О. Повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я. Запоріжжя. Право та державне управління. 2019. 18 с. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2019/43.pdf (дата звернення: 24.02.2026).
26. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. Київ : Верховна Рада України. 1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80/en/ed20151228> (дата звернення: 24.02.2026).
27. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 №586-XIV. Київ : Верховна Рада України. 1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/586-14/en/ed20241115> (дата звернення: 24.02.2026).
28. Програма навчального курсу «Місьцеве самоврядування в Україні». Київ : НАДС. 2024. 20 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/68c/d00/043/68cd00043bec5347965953.pdf> (дата звернення: 24.02.2026).
29. Савчук А.Ю. Делегування повноважень: зарубіжний досвід та українська практика. Київ. Журнал муніципального права. 2021. С. 12–20. URL: https://jmp.kiev.ua/files/2021/savchuk_deleguvannya.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
30. Серьогіна С., Бодрова І., Новак А. Delegation of State Powers to Local Self-Government Bodies: Foreign Experience and Ukrainian Realities. Tallinn : Baltic Journal of European Studies. 2019. С. 262–285. URL: <https://dea.digar.ee/?a=d&d=JVbalticeuropastudi201911> (дата звернення: 24.02.2026).
31. Титикало Р. Власні та делеговані повноваження місцевого самоврядування. Кропивницький : ЦДУ ім. В. Винниченка. 2023. С. 123–127.

URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/269> (дата звернення: 14.02.2026).

32. Туревська С.І. Делеговані повноваження органів місцевого самоврядування в Україні. Київ. Публічне право. 2023. 10 с. URL: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2023/9/9.pdf> (дата звернення: 17.02.2026).

33. Федоренко В.Л., Чернеженко О.М. Конституційні моделі місцевого самоврядування: монографія. Київ. Ліра-К. 2017. 412 с. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/fedorenko_v.l._chernezhenko_o.m._konstytuciy_ni_modeli_miscevogo_samovryaduvannya_monografiya_2017.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

34. Чернеженко О.М. Основні напрями розвитку місцевого самоврядування в Україні. Київ. НАВС. 2020. 14 с. URL: <https://elar.navs.edu.ua/bitstreams/7dd00605-609b-4d47-91c1-4cc9738d8a27/download> (дата звернення: 24.02.2026).

35. Шаров Ю. Децентралізація публічної влади та реформа місцевого управління. Дніпро. ДРІДУ НАДУ. 2019. 280 с.

36. Chmiel T. The Legal and Constitutional Foundations of Local Self-Government in Ukraine. Варшава. 2025. С. 1–12. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/63517297.pdf> (дата звернення: 18.02.2026).

37. Local self-government reform in Ukraine in the context of the Polish experience. 2023. 18 p. URL: https://www.academia.edu/121930395/Local_self_government_reform_in_Ukraine_in_the_context_of_the_Polish_experience (дата звернення: 24.02.2026).

38. Principles and Objectives of the Delineation of Powers Between State Authorities and Local Governments. Київ. Асоціація міст України. 2024. 25 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/principles_and_objectives_of_the_delineation_of_powers_between_state_authorities_and_local_governments.pdf (дата звернення: 24.02.2026).