

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПISKA

до кваліфікаційної (магістерської) роботи
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

на тему: «Оптимізація компетенцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації»

Виконав студент групи ЗПУА-24м Колос О.В.

Керівник:

д.е.н., проф. Іщенко М.І.

Нормоконтролер:

к.е.н., доцент Адамовська В.С.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор Міщук Є.В.

Кривий Ріг
2025 р.

348 卷

канд. екон. наук, доцент Адамовська В.С.

« 30 » 06 2025 p.

на кваліфікаційну (магістерську) роботу здобувача вищої освіти

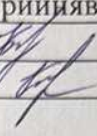
Колос Оксани Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

- (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

РЕФОРМИ
2 ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА
РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ Й МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу 5 таблиць, 12 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

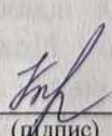
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	д.е.н., проф. Іщенко М.І.		
Розділ 2	д.е.н., проф. Іщенко М.І.		

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	30.06.2025	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи	30.06.2025- 20.07.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	21.06.2025- 15.08.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	16.08.2025- 24.10.2025	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	25.10.2025- 29.11.2025	виконано
6	Підготовка вступної частини	30.11.2025	виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	04.12.2025	виконано
8	Отримання відгуку керівника	04.12.2025	виконано
9	Попередній захист роботи	05.12.2025	виконано
10	Захист роботи в ЕК	20.12.2025	виконано

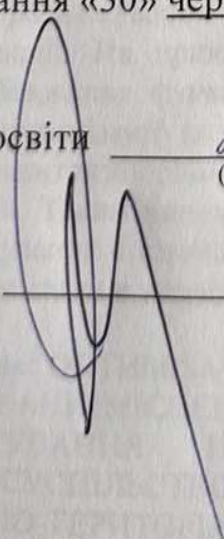
Дата видачі завдання «30» червня 2025 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Колос О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


д.е.н., професор Іщенко М.І.

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (магістерську) роботу на тему:
«Оптимізація компетенцій органів виконавчої влади та органів місцевого
самоврядування в умовах реформи децентралізації»

67 сторінок, 5 таблиць, 12 рисунків, 55джерел, 4 додатки

Мета дослідження: з'ясування підходів і розробка простих механізмів для кращого розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади під час реформи децентралізації.

Завдання дослідження: розкриття сутності компетенцій органів публічної влади; вивчити систему повноважень органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; дослідити правове регулювання трансформації компетенцій органів публічної влади; вивчити зарубіжний досвід розподілу компетенцій публічної влади на місцевому рівні; проаналізувати реалізацію та взаємодію компетенцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на прикладі Кривого Рогу; визначити напрями оптимізації компетенцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації.

Об'єкт дослідження: компетенції місцевої та виконавчої влади, що перебувають у процесі змін під час децентралізаційної реформи.

Предмет дослідження: питання перерозподілу компетенцій Дніпропетровської обласної військової адміністрації (далі – ОВА) та органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) Кривого Рогу в процесі децентралізаційної реформи.

Результати дослідження показали, що компетенції органів публічної влади визначають, хто і які функції реалізує у державному та місцевому управлінні. Органи виконавчої влади (центральні, обласні та районні адміністрації) реалізують державну політику, а органи місцевого самоврядування (ради громад, виконавчі комітети, старости) ухвалюють місцеві рішення, управляють бюджетом та комунальними ресурсами. Аналіз нормативно-правової бази та досвіду зарубіжних країн показав, що успішна децентралізація потребує чіткого розмежування повноважень, фінансової автономії та ефективних механізмів координації. На прикладі Кривого Рогу виявлено як ефективні практики взаємодії, так і дублювання функцій у соціальній сфері та комунальному господарстві. Основні напрями оптимізації включають усунення дублювань, підвищення автономії місцевих органів, розвиток координаційних механізмів та впровадження зарубіжних практик делегування функцій. Таким чином, оптимізація компетенцій органів виконавчої влади та місцевого самоврядування є ключовим чинником підвищення ефективності управління та якості послуг для громадян в умовах реформи децентралізації

Ключові слова: ОПТИМІЗАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО, АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ УСТРІЙ, АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНА РЕФОРМА, ДЕМОКРАТІЯ.

	Стор.
ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНОЇ РЕФОРМИ	10
1.1 Сутність компетенцій органів публічної влади.....	10
1.2 Статус суб'єктів компетенції у системі публічної влади.....	18
1.3 Правове регулювання трансформації компетенцій органів публічної влади	25
Висновки до розділу 1.....	
2 ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ Й МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	33
2.1 Зарубіжний досвід розподілу компетенцій публічної влади на місцевому рівні.....	33
2.2 Аналіз реалізації та взаємодії компетенцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на прикладі Кривого Рогу	42
2.3 Напрями оптимізації компетенцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації	51
Висновки до розділу 2	
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	68

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. ВПО – внутрішньо переміщені особи;
2. грн. – гривні;
3. див. – дивіться;
4. дод. – додаток;
5. ЄС – Європейський Союз;
6. ЗУ – Закон України;
7. КУ – Конституція України;
8. од. – одиниці;
9. ОВА – обласна військова адміністрація;
- 10.ОВВ – органи виконавчої влади;
- 11.ОМС – орган місцевого самоврядування;
- 12.ОПВ – органи публічної влади;
- 13.ОТГ – об’єднані територіальні громади;
- 14.млн – мільйон;
- 15.ПВ – публічна влада;
- 16.ПУ – публічне управління;
- 17.р. – рік;
- 18.рр. – роки;
- 19.рис. – рисунок;
- 20.с. – сторінка;
- 21.ст. – стаття;
- 22.табл. – таблиця;
- 23.тис. – тисяча.

ВСТУП

Питання результативного та збалансованого функціонування органів виконавчої влади (далі – ОВВ) й місцевого самоврядування (далі – ОМС) посідає важливе місце в системі пріоритетів будь-якої демократичної держави. Україна не становить винятку: сьогодні вона перебуває в центрі міжнародної уваги завдяки активному впровадженню масштабних реформ, що охоплюють майже всі сфери суспільного життя – від управління та економіки до соціальної політики й цифровізації.

Від моменту здобуття незалежності українська наукова спільнота неодноразово наголошувала на нагальності глибокої трансформації принципів функціонування державного механізму. Причиною цьому стала обмеженість можливостей традиційної централізованої моделі регіонального управління, яка з часом перестала відповідати потребам розвитку країни та викликам сучасності. Це зумовило необхідність пошуку нових підходів, здатних забезпечити ефективніший розподіл відповідальності, ресурсів і повноважень між різними рівнями влади, а також підвищити спроможність територіальних громад до саморозвитку та прийняття управлінських рішень.

Адміністративні перетворення в Україні закономірно розпочалися з перебудови системи місцевої влади та перегляду її функцій. Поворотною точкою став 2014 рік, коли разом із Концепцією реформування ОМС були ухвалені закони про співпрацю та добровільне об'єднання громад, а також внесені зміни до податкового й бюджетного законодавства, що створило правову основу для практичного запуску децентралізації.

Ця реформа стала ключем до модернізації державного управління та виконання зобов'язань України в межах Угоди про асоціацію з ЄС. Вона вимагала створення прозорих механізмів розподілу повноважень між центром і місцевим рівнем, адже надмірна централізація та породжена нею корупція значною мірою спричинили політичну нестабільність попередніх років.

Упровадження об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) суттєво змінило логіку взаємодії між регіонами та державними інституціями: з'явилися нові правила координації, підпорядкованості та відповідальності, що заклало основу для більш самодостатнього місцевого управління.

Реалізація повноважень ОБВ та ОМС ускладнилася в умовах євроінтеграції та виконання Угоди про асоціацію з ЄС. Міжнародний досвід підтверджує, що саме активність тергромад у впровадженні локальних проєктів сприяє економічному розвитку регіонів і зміцненню держави.

Додатковим випробуванням стала збройна агресія росії. Попри воєнний стан, місцеве самоврядування зберегло дієздатність, координуючи роботу з військовими адміністраціями та адаптуючи свої функції до нових умов. На початку війни громади взяли на себе значне навантаження, пов'язане з прийомом внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), що підкреслює актуальність теми дослідження.

Проблеми реформування та зміни компетенцій ОБВ та ОМС, зокрема визначення сутності та ознак повноважень, а також організаційних, правових і фінансових аспектів, досліджували численні вітчизняні науковці, серед яких Бакальчук В.О., Белей Л., Бевз Т.А., Бориславська О.М., Андрійко О.Ф., Вакуленко В.М., Кіцак Т.М., Даудова Г., Байдін Ю.В., Курінний О.В., Лелеченко А.П., Маматова Т.В. та інші. Також у дослідженні проаналізовано зарубіжний досвід щодо зміни компетенцій місцевої влади в умовах децентралізації, зокрема роботи Geiger C., Fischer M.R., Mayer M., Treede R.D., Anderson P.J., McLeod A., Dusch M., Ziegler M., Berndt M., Gess C.

Мета дослідження: з'ясування підходів і розроблення простих механізмів для кращого розподілу повноважень між ОМС та ОБВ під час реформи децентралізації.

Завдання дослідження: розкриття сутності компетенцій органів публічної влади (далі – ОПВ); вивчити систему повноважень ОБВ та ОМС; дослідити правове регулювання трансформації компетенцій ОПВ; вивчити зарубіжний досвід розподілу компетенцій публічної влади на місцевому рівні;

проаналізувати реалізацію та взаємодію компетенцій ОВВ та ОМС на прикладі Кривого Рогу; визначити напрями оптимізації компетенцій ОВВ та ОМС в умовах реформи децентралізації.

Об'єкт дослідження: компетенції місцевої та виконавчої влади, що перебувають у процесі змін під час децентралізаційної реформи.

Предмет дослідження: питання перерозподілу компетенцій Дніпропетровської обласної військової адміністрації (далі – ОВА) та ОМС Кривого Рогу в процесі децентралізаційної реформи.

Для досягнення мети роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи. Аналіз і узагальнення допомогли розкрити проблему, а спеціальні методи забезпечили глибше дослідження: історичний – етапів світового досвіду розподілу компетенцій; формально-юридичний – законодавчих актів, структури органів влади та фінансово-організаційних засад; логіко-семантичний – формулювання поняття «компетенція»; системно-структурний – класифікацію типів компетенцій та співвідношення з повноваженнями й функціями; порівняльно-правовий – зарубіжний досвід і шляхи оптимізації компетенцій. Це дозволило всебічно оцінити зміни компетенцій ОМС та виконавчої влади в умовах децентралізації.

1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНОЇ РЕФОРМИ

1.1 Сутність компетенцій органів публічної влади

Реформа децентралізації в Україні зумовила значні зміни у функціонуванні ОВВ та ОМС. Це підкреслює необхідність чіткого визначення основних понять, таких як «компетенція», «повноваження» та «функції», для правильного розуміння їхньої сутності, взаємозв'язків та практичного застосування у системі публічного управління.

Компетенція (лат. *competentia*, від *competo* – підходити, відповідати, досягати; ведення, здатність, законна належність) визначається як сукупність прав, обов'язків і повноважень, які покладені на державні органи, посадових осіб, ОМС та управлінські структури, а також на осіб, що здійснюють керівні функції. За Л.-Б. Андерсен компетенція охоплює права та обов'язки організацій, посадовців і навіть керівників у комерційних організаціях, закріплені нормативними актами [1, с. 35].

Історично склалося, що різні терміни використовувалися для позначення споріднених явищ, і з часом їх зміст та взаємозв'язки уточнюються. Використання методу аналізу понятійних рядів у теорії ПУ дозволяє встановити пріоритети понять, виділити базове ядро і зрозуміти логіку відображення явищ. У цьому контексті ключовим є поняття «компетенція», тоді як інші терміни відображають лише окремі аспекти суспільно-правових процесів.

Як підкреслює Т. Нагорняк, більшість досліджень зосереджені на вивченні конкретних суб'єктів компетенції, у той час як її системні характеристики, типи та взаємозв'язки залишаються недостатньо опрацьованими [2, с. 111]. Організація ПВ виконує стратегічні завдання та суспільно значущі функції, що дає змогу визначити компетенцію як обсяг правомочних дій, покладених на уповноважений суб'єкт. Це складне явище, яке

формується з елементів подвійного характеру [2, с. 10].

Компетенція виступає ключовим поняттям у сфері держуправління, широко використовується в законодавчих актах і наукових дослідженнях, проте чіткого нормативного визначення наразі не існує. У наукових працях цей термін здебільшого пов'язують із колом повноважень державних або муніципальних органів, що відкриває можливість його широкого трактування, зокрема щодо ОМС. Таке розширене тлумачення дозволяє розглядати компетенцію не лише як функціональне поняття, а й як окремий інститут муніципального права з власною правовою самостійністю.

У наукових працях, присвячених компетенції, автори пропонують різні підходи до розуміння її сутності. Так, П. Шляхтун та В. Колюх трактують компетенцію як інструмент удосконалення правових взаємодій між окремими суб'єктами, наголошуючи, що в широкому сенсі вона слугує засобом організації суспільного управління та розподілу управлінських функцій [3].

Лопушинський І. П. [4] наголошує, що сучасна українська влада стикається з завданням побудови ефективного місцевого самоврядування та належної територіальної організації влади, що забезпечує створення сприятливого життєвого середовища для громадян, доступ до якісних публічних послуг, розвиток інститутів прямого народовладдя та узгодження інтересів держави і територіальних громад [4, с. 170].

О. Шевчук розглядає компетенцію переважно як механізм реалізації функцій та виконання завдань, закріплених за суб'єктами правовідносин [5, с. 64]. Варто відзначити, що обсяг компетенції безпосередньо визначається соціально-правовими умовами життя. Як підкреслює професор І. Дробот, «...в умовах воєнного стану ухвалення управлінських рішень щодо забезпечення життєдіяльності громади слід законодавчо віднести до компетенції ОМС...» [6, с. 29].

Сучасне розуміння компетенції як правової категорії розкривається через її зміст, і це питання залишається актуальним через відсутність єдності у наукових поглядах. Згідно з А. Ткачуком, прихильником так званого «вузького

підходу», компетенція найчастіше трактується у двох значеннях (рис. 1.1):

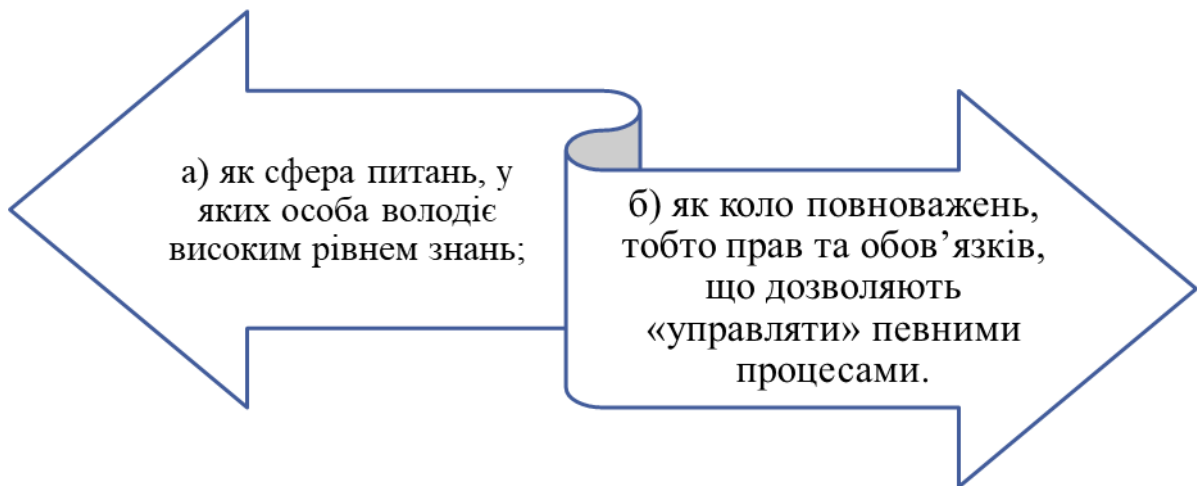


Рис. 1.1 – Тракткування сутності компетенції [7]

Більшість дослідників розглядає компетенцію не обмежено як набір повноважень, а як комплексну категорію, що включає сфери діяльності, у яких суб'єкти управлінських відносин реалізують свої права та виконують обов'язки. У науковій та практичній літературі ці сфери часто іменують «предметами відання». Незважаючи на те, що формально вони не мають правового статусу, їх використання дозволяє юридично конкретизувати межі застосування прав і виконання обов'язків конкретними суб'єктами.

Прихильники «широкого підходу» пропонують більш розширене трактування. Зокрема, П. Андерсон включає до складу компетенції не лише повноваження та предмети відання, але й функції, які здійснює носій компетенції в межах визначених сфер суспільного життя, а також враховує територіальні обмеження реалізації владних повноважень [8, с. 897].

Деякі науковці пропонують розширене розуміння компетенції, включаючи в нього не лише повноваження, а й конкретні форми діяльності суб'єкта, його відповідальність за неналежне виконання обов'язків та можливість реалізації цих повноважень [9, с. 198]. Так, Ю. Набатова розглядає компетенцію як сукупність нормативно визначених цілей та відповідальності за невиконання владних функцій [10]. О. Музичук виділяє в структурі компетенції

функції, межі діяльності та нормативну визначеність, при цьому основними складовими вважаються саме повноваження та предмети ведення. Інші елементи, такі як функції, завдання та форми реалізації, трактуються як допоміжні, що описують додаткові характеристики компетенції: просторово-територіальні межі впливу, рамки здійснення діяльності, а також юридичне закріплення ключових складових [11, с. 320].

М. Леонтьян вважає, що визначення компетенції як комплексу предметів відання, повноважень, цілей, завдань і навіть функцій виправдане лише в разі системного розгляду компетенції через призму функціонального підходу. Водночас існування компетенції як самостійної управлінської категорії з настільки широким змістом є недоцільним. Насправді йдеться радше про взаємозв'язок і взаємозалежність цих елементів, які проявляються в процесі управлінської діяльності. Кожен суб'єкт управління має визначену мету, яка зумовлює його створення та обмежує рамки виконання управлінських завдань [12, с. 74].

Для виконання своїх завдань суб'єкт управління реалізує певні функції, а засобом їх здійснення виступає компетенція – сукупність повноважень, що визначають його діяльність у конкретних сферах ведення. Сутність компетенції як управлінської категорії полягає в тому, що вона слугує правовим механізмом, який визначає роль і позицію суб'єкта в управлінському процесі через законодавчо закріплений обсяг державних чи громадських справ. За Куценко Т., компетенція в публічному праві охоплює предмети відання, що окреслюють сферу діяльності органів влади, та повноваження, які виступають критерієм належної та допустимої поведінки суб'єктів у цих сферах [13, с. 65].

Ключовим елементом компетенції ОМС є повноваження, які становлять її основний зміст. Через реалізацію повноважень ОМС здійснюють регулювання суспільних відносин, надаючи права та встановлюючи обов'язки для інших учасників правових відносин. Саме здатність створювати, змінювати або припиняти права та обов'язки організацій, підприємств і посадових осіб надає місцевому самоврядуванню інструменти владного керівництва в

обов'язкових для виконання формах. Таким чином, повноваження виступають головним юридичним механізмом, завдяки якому органи місцевого самоврядування реалізують свої функції на певній території. Наявність таких повноважень є визначальною ознакою юридичної компетентності органів влади.

Компетенція будь-якого органу завжди починається з визначення сфери суспільних або громадських відносин, у межах якої він діє – свого «кола діяльності». У законодавчому контексті це коло називається предметом відання конкретного органу. Важливо розуміти, що предмети відання не сприймаються як окремі питання чи сукупність питань, а як позначення конкретних сфер або галузей публічної діяльності, на які спрямована діяльність ОМС.

Розмежування повноважень (компетенцій) включають (рис. 1.2):

Принципи розмежування компетенцій.	– принцип субсидіарності (близькість реалізації повноважень до громадян – споживачів послуг);
	– принцип пропорційності у контексті співвідношення самостійності у реалізації повноважень та відповідальності на певному рівні влади;
	– принцип об'єктивності та спеціалізації при визначенні складу та структури повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
	– принцип конгруентності (пропорційності, відповідності) обов'язків та компетенцій на певному рівні влади;
	– принцип конкуруючих компетенцій;
	– принцип вирівнювання бюджетної забезпеченості;
	– принцип ефективного використання потенціалу (економічного, промислового, інвестиційного, ресурсного, екологічного, креативного);
	– принцип редукції - зміни цілей у процесі функціонування місцевих органів публічної влади.

Рис. 1.2 – Принципи розмежування компетенцій [13]

Повне дотримання принципів розмежування повноважень забезпечує ефективне управління. Залежно від фінансового забезпечення повноваження поділяються на власні та делеговані (передані). Виконання власних повноважень фінансується з бюджетів відповідного рівня.

Ефективна реалізація повноважень передбачає:

- чітке визначення фінансових обов'язків щодо видаткових повноважень;
- встановлення зон відповідальності та санкцій за виконання власних повноважень;
- своєчасне надання громадянам якісних соціальних послуг.

Зарубіжний досвід демонструє ефективність розмежування компетенцій між федеральними та регіональними органами влади. Ці методологічні підходи доцільно адаптувати для відносин «регіон – муніципалітет».

Компетенція в найширшому розумінні – це сукупність ключових функцій суспільства, без яких держава просто не здатна існувати. Вона охоплює політичні, економічні, соціальні, екологічні та міжнародні напрями діяльності, кожен із яких має своє історично сформоване значення та показники ефективності [14, с. 94].

Визначення цілей на офіційному рівні виступає рушійною силою просування суспільства через етапи розвитку. Якщо цілі формулюються неправильно або не дотримуються, це змінює темп розвитку, провокує соціальні збитки та порушує координацію між усіма інститутами влади, підриваючи узгодженість їх діяльності.

Багато сучасних дослідників підкреслюють, що компетенції ОВВ та ОМС набувають особливої значущості в умовах воєнних дій. Зокрема, Любов Титаренко та Володимир Яценко зазначають, що чітке визначення сфер відповідальності та повноважень органів влади критично впливає на ефективність управління та координацію діяльності [15]. Максим Баймуратов наголошує, що компетенції ОМС стають ключовим інструментом забезпечення життєзабезпечення населення та стабільності територій [16].

На основі проведеного аналізу наукових підходів до визначення компетенції органів державної виконавчої влади та ОМС запропоновано удосконалене авторське визначення, яке враховує сучасні виклики, у тому числі специфіку воєнного часу. Воно підкреслює, що компетенція – це законодавчо

закріплена здатність органів влади ефективно реалізовувати повноваження та функції у визначених сферах діяльності, забезпечуючи досягнення цілей, виконання завдань і регулювання суспільних відносин, що в умовах війни стає ключовим механізмом підтримки безпеки держави, життєзабезпечення населення та стабільності суспільства.

Також варто виділити узагальнену модель типових компетенційних дій, що відображають практичний спектр діяльності органів влади. До них належать: стратегічне керівництво як загальне спрямування всієї роботи; управлінські розпорядження, що забезпечують оперативний вплив; ухвалення рішень у різних форматах самостійності; включення до підготовки та узгодження управлінських процесів; нормативне впорядкування через створення правил і актів; організаційне забезпечення необхідних умов; підготовка проєктних, програмних та аналітичних матеріалів; застосування владних дій у вигляді скасувань чи зупинень; координування зусиль і планів між різними суб'єктами; контрольні заходи; встановлення заборон; а також передача окремих повноважень іншим органам у межах узгодженого розподілу функцій.

Делегування повноважень виступає як ключовий механізм перерозподілу компетенцій між органами влади, що забезпечує ефективне управління на різних рівнях. Зокрема, Дж. Брансфорд та Л. Дарлінг-Гаммонд трактують делегування як угоду, за якою управлінські функції органів вищого рівня передаються органам нижчого рівня [17].

А. Рекола і Р. Палоніємі наголошують, що цей процес реалізується лише через договірне закріплення передачі повноважень від державних органів до регіональних, що гарантує належне виконання функцій держуправління [18].

М. П. Іщенко визначає делегування як спосіб перерозподілу компетенції між суб'єктами публічної влади, поєднуючи передачу об'єктів управління від одного органу до іншого та формальне наділення державними повноваженнями [19].

При цьому А. М. Колодій підкреслює, що при делегуванні змінюється

компетенція органу одноразово, і цей процес слід розглядати як особливу форму наділення державними повноваженнями [20].

На основі проведеного дослідження виділено типові компетенційні повноваження ОВВ та ОМС з чітким операційним розподілом. До них належать: керівництво – повне вирішення питань та реалізація всіх інших повноважень; управління – розпорядчі вказівки щодо окремих завдань; прийняття рішень – встановлення, затвердження, оформлення та представництво рішень різними способами; участь – розробка, погодження та сприяння у використанні ресурсів; регулювання – запровадження правил і правових актів; організація – створення умов, стимулювання та підтримка виконання завдань; розробка – підготовка проєктів, програм, прогнозів і аналітики; демонстрація – скасування або призупинення дій, створення організацій; координація – узгодження дій, планів і програм; контроль – перевірка та аналіз звітності; заборона – скасування рішень або зупинення їх виконання; делегування – передача прав і обов'язків іншим органам на визначений чи невизначений строк.

Правовий статус органів держвлади визначається законами та нормативними документами, які одночасно регламентують перелік надаваних ними послуг і форми взаємодії з громадянами. Органи влади інтегровані у системні структури під управлінським контролем, причому кожен суб'єкт володіє унікальним обсягом і характером компетенції. Ця категорія проявляється через виконання публічних функцій, здійснення повноважень, визначення предметів відання, юрисдикції, прав та обов'язків, а також надання суспільно значущих послуг.

Отже, компетенційні повноваження ОВВ та ОМС формуються на основі законодавства та нормативних актів, інтегровані у систему управління і виявляються через реалізацію конкретних функцій, повноважень, предметів відання, прав і обов'язків. Вони охоплюють такі ключові напрями діяльності, як керівництво, управління, прийняття рішень, участь, регулювання, організація, розробка, демонстрація, координація, контроль, заборона та

делегування повноважень. Чітка структура компетенцій забезпечує ефективний розподіл відповідальності та контроль за виконанням завдань, що стає критично важливим під час війни для підтримання стабільності держави, забезпечення життєдіяльності населення та безпеки територій.

1.2 Статус суб'єктів компетенції у системі публічної влади

Надзвичайно суттєвим є вивчення статусу суб'єктів компетенції, оскільки саме ефективність їхньої діяльності визначає соціально-економічну динаміку та політичну стійкість держави. Більшість дослідників, зокрема Д. Браун, розглядають такими суб'єктами уповноважені організаційні структури та посадових осіб, які мають право й обов'язок діяти у визначеній сфері відповідно до наданих їм повноважень [21, с. 1124]. Виконання ними цих повноважень закономірно формує компетенційні правовідносини, що ґрунтуються на нормативно встановлених цілях, завданнях і елементах компетенції, які реалізуються безперервно. Водночас у конкретних ситуаціях саме юридичний факт – подія чи дія, що потребує реагування – стає підставою для виникнення конкретних компетенційних правовідносин і спонукає застосовувати певні владні повноваження чи ухвалювати відповідні рішення.

У теорії ПУ наголошується, що статус суб'єктів компетенції не слід зводити лише до простого переліку прав та обов'язків. Сучасні дослідники підкреслюють необхідність розмежування між правовим статусом і компетенцією, адже ці категорії виконують різні функції у регулюванні діяльності органів влади. Правовий статус визначає загальне інституційне положення суб'єкта у системі публічної влади, зокрема його організаційно-правову форму, підпорядкованість, основні принципи діяльності та гарантії функціонування [22; 158]. Натомість компетенція окреслює зміст практичної діяльності – завдання, предмет відання та конкретні владні повноваження, що реалізуються у визначених законом процедурах [21; 23].

Таке розмежування дозволяє чіткіше окреслити межі діяльності суб'єктів ПВ та уникнути ситуацій, коли органи дублюють функції або виходять за межі своїх юридично визначених повноважень. Як зазначають окремі автори (зокрема, О. Акімова та О. Акімов), нечіткість структурної побудови компетенції та відсутність узгодження між повноваженнями різних органів часто призводить до управлінських колізій, що ускладнює реалізацію публічних завдань [24; 25].

Важливою складовою статусу є також легітимність, підзвітність і відповідальність суб'єктів публічної влади. Легітимність передбачає не лише відповідність рішень закону, а й суспільне схвалення процесів їх ухвалення, що є ключовим фактором довіри до влади [26]. Підзвітність же вимагає від органів влади обов'язку пояснювати та аргументувати свої дії перед громадянами, іншими державними інституціями та зовнішніми контролюючими суб'єктами. Цей принцип широко розглядається у працях з демократичного врядування та публічного адміністрування [27].

Саме поєднання правового статусу, чітко визначеної компетенції, легітимності та підзвітності формує цілісний інституційний образ суб'єктів публічної влади. Такий підхід дозволяє їм діяти в межах закону, забезпечувати стабільність управління та ефективно реагувати на суспільні виклики – від вирішення локальних проблем громад до реалізації масштабних державних політик [28] (табл. 1.1).

Компетенції органів влади не існують як автономні елементи — вони взаємопов'язані та утворюють єдину систему, де значення кожної складової проявляється через взаємодію з іншими. Народ як носій суверенітету концентрує основні публічні функції, що делегуються державі, місцевому самоврядуванню та іншим інститутам суспільства. Розподіл функцій відбувається за сферами відання та рівнем обов'язковості повноважень. Державні та муніципальні органи мають діяти узгоджено, зберігаючи автономію у вирішенні локальних питань. До суб'єктів компетенції належить держава, міжнародні організації та місцеве самоврядування як ключовий

елемент народовладдя [32, с. 157].

Таблиця 1.1 – Статус і компетенція суб'єктів публічної влади [29-31]

Компонент	Зміст / Функція	Приклади / Реалізація
Правовий статус	Інституційне положення суб'єкта, організаційно-правова форма, підпорядкованість, принципи діяльності, гарантії функціонування	Держава, місцева самоврядування, міжнародні організації; конституційні органи, департаменти, відділи
Компетенція	Завдання, предмет відання, конкретні владні повноваження, які реалізуються у визначених законом процедурах	Міська рада затверджує бюджет, комітет з освіти розробляє програми, фінансовий комітет аналізує кошторис
Легітимність	Відповідність дій закону та суспільне схвалення процесів	Затвердження рішень через сесії, громадські слухання, публічні консультації
Підзвітність	Зобов'язання пояснювати та аргументувати дії перед громадянами, іншими державними інституціями та контролюючими органами	Публічні звіти, аудити, інформаційні системи для громадськості
Корпоративні компетенції	Стратегічні та загальні функції органу	Затвердження бюджету, призначення керівників, встановлення місцевих податків, ухвалення програм розвитку
Структурні компетенції	Конкретне виконання корпоративних рішень	Фінансовий комітет готує бюджет, юридичний відділ перевіряє законність рішень, відділ освіти розробляє програми
Участь суб'єктів приватного права	Виконання делегованих функцій, партнерські відносини, участь у формуванні рішень	Громадяни подають пропозиції, корпорації укладають договори з адміністрацією, громадські об'єднання консультують
Динамічність компетенції	Зміни завдань і методів діяльності, адаптація до соціальних та міжнародних викликів	Міждержавні союзи впливають на предмет відання, нові управлінські інструменти змінюють функції комітетів

Сьогодні, у контексті адміністративної та муніципальної трансформації, компетенції суб'єктів публічного права набувають особливої ваги. Виклики щодо реалізації повноважень однаково стосуються і державних органів, і ОМС, яке виступає ключовим елементом управлінської системи.

Так, за словами А. Ткачука, визначення змісту компетенції та місця місцевого самоврядування у структурі громадської влади залишається предметом дискусій серед фахівців муніципального права [33, с. 57].

Найближчий до громадян рівень публічної влади – місцеве самоврядування – відповідає за задоволення основних потреб населення. Ефективність реалізації його повноважень прямо впливає на якість життя громади, адже вони становлять наймасштабнішу та найгнучкішу частину компетенції. За словами О. Шевченка, недостатня правова регламентація компетенцій спричиняє дублювання функцій і необґрунтовані зміни в структурі органів, що створює дисбаланс у взаємодії між суб'єктами муніципальної системи [34, с. 5].

Компетенції органів влади можна розглядати на двох рівнях: корпоративному та структурному (рис. 1.3).

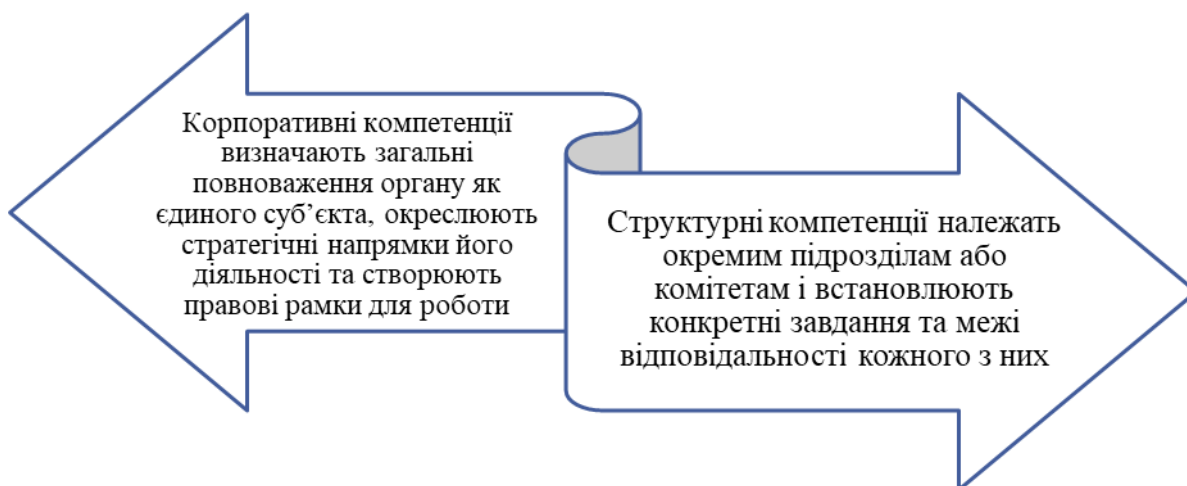


Рис. 1.3 – Рівні компетенцій органів влади [34]

Прикладом корпоративних компетенцій є: міська рада має право затверджувати міський бюджет, призначати керівників комунальних підприємств, встановлювати місцеві податки й збори, а також ухвалювати регламенти та програми розвитку міста. Ці повноваження визначають, чим орган займається в цілому, і слугують основою для виконання його функцій.

Прикладом структурних компетенцій є ситуація, коли фінансовий комітет готує аналіз бюджетних пропозицій і надає рекомендації для розгляду радою; комітет з житлово-комунальних питань контролює благоустрій міста та діяльність комунальних служб; комітет з освіти та культури розробляє програми для шкіл і культурних закладів; юридичний відділ перевіряє

законність рішень та оформлює необхідні правові документи. Структурні компетенції відповідають на питання «хто і як реалізує корпоративні рішення», конкретизуючи практичну роботу органу.

Важливим аспектом ефективного управління є взаємодія корпоративних і структурних компетенцій. Перші визначають стратегічні цілі органу, тоді як другі забезпечують їх реалізацію на практиці. Наприклад, якщо рада вирішує виділити кошти на ремонт шкіл, корпоративна компетенція полягає у затвердженні бюджету та фінансуванні освіти, а структурна – у діяльності відділу освіти, який готує кошторис, визначає підрядників і контролює виконання робіт.

Отже, чітке розмежування корпоративних і структурних компетенцій дозволяє органам влади координовано працювати, уникати дублювання завдань і підвищувати ефективність управлінських рішень, що особливо важливо для місцевого самоврядування при задоволенні потреб громади.

Як підкреслює О. Скрипнюк, саме носії корпоративних компетенцій володіють найширшим простором для самостійного визначення змісту власних повноважень. З огляду на це можна виділити низку базових принципів, що узагальнюють сутність такої компетенції (рис. 1.4):

Загально-
компетенційні
принципи:

- а) побудова окремої компетенції як частини цілого;
- б) гарантування самостійної компетенції;
- в) забезпечення «взаємопереходів» компетенцій та їхньої узгодженості;
- г) регулювання взаємовпливів компетенцій.

Рис. 1.4 – Загальнокомпетенційні принципи [35, с. 124]

У практичній площині постійні зрушення у функціях, завданнях та способах роботи суб'єктів компетенції поступово ведуть до трансформації ширших сфер їхнього відання. Коли змінюються стратегічні пріоритети

держави – наприклад, у процесі формування наддержавних союзів чи розширення міжнародної співпраці – це неминуче впливає на структуру повноважень і коло відповідальності більшості ОПВ. Аналогічні процеси виникають і на рівні місцевих громад: будь-які нові виклики, суспільні очікування чи управлінські інновації потребують оперативного моніторингу та своєчасної реакції, щоб уникнути дисбалансів і застарілих управлінських підходів.

Коректне розуміння природи компетенції потребує її розгляду в загальнотеоретичному вимірі, адже це одне з базових понять теорії держуправління. Воно формується та закріплюється насамперед у нормах конституційного, адміністративного, фінансового, кримінального й міжнародного публічного права. Хоча основні параметри компетенції визначаються у законах та інших нормативно-правових актах, її реальне застосування спирається на регулятивні механізми всіх галузей права, що має важливе значення для правозастосовної практики.

М. Зейглер підкреслює, що компетенція є «витвором норм», тобто результатом правового конструювання статусу суб'єктів публічно-правових відносин. Органи влади та інші учасники виступають не лише виконавцями повноважень, а й активними носіями правового змісту, який формується у межах цих відносин [36].

Окремої уваги потребує участь суб'єктів приватного права. Вони можуть виконувати делеговані функції, бути партнерами держави чи стейкхолдерами, чий інтерес впливає на формування предметів відання. Це підкреслює, що компетенція – не статичний набір повноважень, а динамічна система взаємодії публічних і приватних суб'єктів.

У взаємодії громадян, бізнесу та ОПВ можна виокремити кілька ключових форм участі, які безпосередньо впливають на реалізацію компетенції державних інституцій:

- 1) громадяни мають право звертатися до органів влади з пропозиціями й скаргами, а ці органи зобов'язані належно реагувати. Хоча законодавство

містить відповідні процедури, їхня дієвість часто знижується через бюрократичні бар'єри;

2) суспільство та бізнес мають право на доступ до інформації про діяльність влади. Відкритість є необхідною передумовою правомірної поведінки та запобігання корупційним практикам;

3) органи влади та посадові особи повинні оперативно реагувати на порушення прав людини й законних інтересів, не лише розглядаючи відповідні справи у межах юрисдикції, а й надаючи консультації щодо механізмів правового захисту;

4) у певних сферах громадяни та юридичні особи стають партнерами держави. Договірні механізми дозволяють поєднати публічні та приватні інтереси, зокрема у соціально-економічній політиці, де поширені угоди між міністерствами, адміністраціями та великими корпораціями;

5) найбільш типовою роллю громадян і бізнесу є виконання юридичних обов'язків, встановлених імперативними нормами. Водночас окремі компетенційні норми можуть мати рекомендаційний характер, визначаючи орієнтири й стандарти поведінки у публічно-правових та приватно-правових відносинах;

6) у багатьох випадках до процесів формування та ухвалення рішень долучаються представники бізнес-структур і ГО, що розширює можливості для публічної участі та підвищує легітимність управлінських рішень [25].

Отже, у системі публічно-правових відносин взаємодіють різні групи суб'єктів, зокрема й носії приватного права, які виконують у цих процесах багато різних соціально-правових функцій. Зводити їхню участь лише до ролі «прохачів» чи виконавців імперативних вимог – помилково, адже це штучно звужує їхній вплив на публічну політику та послаблює демократичний потенціал самої компетенції [23].

1.3 Правове регулювання трансформації компетенцій органів публічної влади

У сучасній науці публічного управління правове регулювання компетенцій органів влади має фундаментальне значення: лише через аналіз законодавчих норм можна адекватно окреслити, які саме повноваження та функції належать кожному суб'єкту влади. У цьому контексті ключовими категоріями є «повноваження», «компетенція», «предмети відання» і «питання місцевого значення», які законодавство систематизує та розмежовує.

Наприклад, Закон України «Про МС в Україні» прямо визначає загальну компетенцію сільських, селищних і міських рад (стаття 25), а також їхню виключну компетенцію, перелік питань якої радою можливо вирішувати лише на її пленарному засіданні (стаття 26) [38].

Ці законодавчі норми демонструють, що компетенція – це не абстрактне поняття, а юридично закріплений обсяг прав і обов'язків, який регулює, що саме місцеві органи можуть і повинні робити. У законі також встановлено, що ради та інші органи місцевого самоврядування виконують свої функції «в межах повноважень, визначених законом» [38].

Однак законодавство не завжди дає однозначне тлумачення таким поняттям, як «компетенція», «повноваження» та «функції». Це створює питання щодо зміни компетенції: яким чином можуть змінюватися правовий статус або обсяг компетенції органів, і як це співвідноситься з їхніми функціями. Саме тому в науковому середовищі актуалізується потреба в чіткому законодавчо обґрунтованому поділі термінів і визначення їх системних зв'язків.

Вивчення чинних нормативно-правових актів, що визначають статус ОМС, показує, що в законодавстві виділено окремі розділи та пункти, присвячені конкретним сферам повноважень. Наприклад, у Законі України [38] окремо визначені компетенції в галузі фінансів і бюджету (ст. 25) та в сфері ЖКГ (ст. 26) [38].

Це демонструє, що компетенція ОМС є інтегрованою категорією, яка

включає певний комплекс прав та обов'язків, об'єднаних за предметною або галузевою ознакою. Водночас зміст компетенції є динамічним і змінюється відповідно до змін у законодавстві, що забезпечує адаптацію органів влади до нових суспільних та управлінських потреб.

Компетенція ОМС є динамічною категорією, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У межах муніципальної системи управління спостерігається своєрідний ланцюговий ефект: реалізація компетенції одного органу часто слугує підставою або умовою формування повноважень іншого. Дії або бездіяльність одного суб'єкта можуть прямо визначати обсяг та характер компетенції іншого (рис. 1.5).

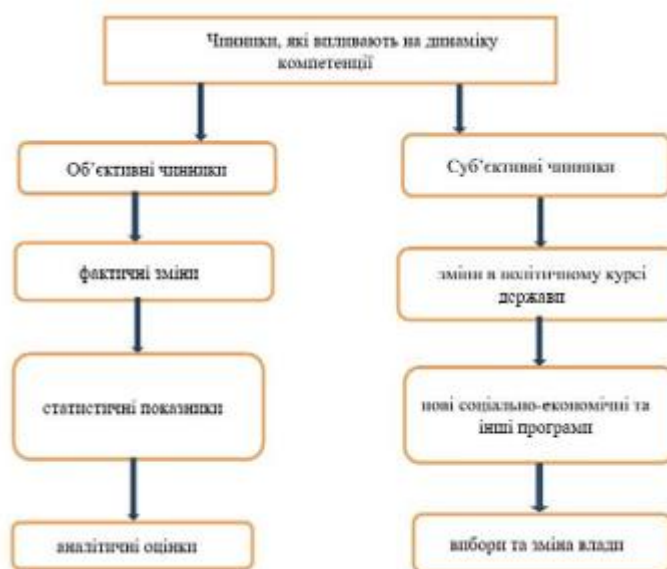


Рис. 1.5 – Чинники впливу на динаміку компетенції [38]

Разом із тим, ОМС функціонують у складних і часто суперечливих умовах, які не завжди піддаються однозначному аналізу. Поспішні чи непродумані рішення негативно впливають не лише на ефективність діяльності органів влади, але й на стабільність управління, темпи соціально-економічного розвитку регіонів і країни загалом. Така ситуація може поглиблювати політичну напруженість та ускладнювати міжнародні відносини. Для запобігання та мінімізації подібних ризиків у практиці МС застосовують два основні підходи

(табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Підходи щодо запобігання можливих ризиків [38]

№с	Захід	Основний зміст
1с	2с	3с
1с	Нормативно-правове регулювання компетенцій, коли законодавство чітко визначає обсяг прав та обов'язків ОМС у відповідних нормативно-правових актах.	Наприклад, Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" встановлює загальні та виключні повноваження рад, регламентує порядок прийняття рішень, розподіл компетенцій між радами та виконавчими органами (ст. 25–26). Це дозволяє забезпечити юридичну визначеність та передбачуваність у діяльності органів влади.
2с	Координація та внутрішній контроль, коли всередині муніципальної системи запроваджуються механізми взаємного контролю та координації дій між різними суб'єктами.	Це можуть бути як організаційні процедури (засідання виконавчих комітетів, комісій, колегіальних органів), так і системи підзвітності перед громадою та вищими органами влади. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій, оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов та підтримувати стабільність у здійсненні компетенцій.

У поєднанні нормативно-правового регулювання та механізмів координації забезпечується сбалансоване та ефективне функціонування ОМС, мінімізуються ризики конфліктів компетенцій та підвищується ефективність управління на місцевому рівні (рис. 1.5).

Регулювання компетенцій ОМС, їх динамічний характер і взаємозв'язки між суб'єктами влади створюють основу для ефективної ОМС. Саме ці аспекти визначають потребу у створенні системи, яка здатна забезпечити узгодженість дій, законність та ефективність прийняття рішень на місцевому рівні. У цьому контексті ключову роль відіграє розвиток інституту МС, яке є найбільш наближеним до громадян механізмом реалізації владних функцій.

Міське самоврядування в Україні значно зміцнилося внаслідок реформи децентралізації, що ґрунтується на принципах, закріплених у Європейській хартії МС, та передбачає передачу частини повноважень і ресурсів із центрального рівня на місцевий. Перші кроки у цьому напрямі були здійснені у 2014 році з прийняттям Концепції реформи МС і територіальної організації влади в Україні [39].

Національна політика децентралізації вимагала системної адаптації законодавчої бази, що регулює діяльність ОМС. Перший етап реформи (2014–

2019 рр.) включав ухвалення Концепції, яка окреслила ключові умови, механізми та напрями трансформації місцевого самоврядування. На її основі було розроблено поетапний план реалізації реформи, який став практичним інструментом впровадження змін та створив фундамент для подальшого розвитку децентралізованої системи управління [39].

Для забезпечення виконання всіх передбачених завдань насамперед потрібні були зміни до КУ та розробка нових законодавчих актів. Однак через політичні обставини ВРУ не підтримала пропозицію Президента щодо внесення відповідних конституційних змін. Водночас у подальшому було розроблено та ухвалено низку інших законодавчих ініціатив (дод. А) [40; 41]:

Аналіз законодавчих та нормативних актів, спрямованих на реформування МС та децентралізації в Україні, свідчить про системний підхід до створення правових, фінансових та організаційних умов для ефективного функціонування територіальних громад. Основоположним документом залишається Закон України [38], який закріпив правовий статус ОМС, визначив їхні повноваження та компетенції, встановив принципи самостійності та підзвітності. Водночас щорічні закони про держбюджет забезпечують фінансову спроможність ОМС та регламентують механізми міжбюджетного розподілу доходів, що є ключовим для реалізації місцевих повноважень.

Значну роль відіграли законодавчі ініціативи щодо добровільного ОТГ та розвитку міжмуніципального співробітництва. Вони сприяли створенню тисяч об'єднаних громад і підписанню численних угод між громадами для реалізації спільних проєктів у сфері інфраструктури, екології та соціальних послуг. Паралельно стратегічні документи, такі як Концепція реформування МС (2014), та закони про державну регіональну політику створили основу для підвищення інституційної спроможності та розвитку регіонів, забезпечивши суттєве збільшення державної підтримки реалізації проєктів громад [40; 41].

Адміністративна реформа 2020 року впорядкувала територіальний устрій районів, що дозволило оптимізувати управління територіями та підвищити ефективність реалізації повноважень на місцевому рівні. Одночасно

законодавчі зміни 2022 року, зокрема щодо організації трудових відносин під час воєнного стану та внесення змін до Бюджетного кодексу, забезпечили правовий захист посадових осіб місцевого самоврядування і надали більшу гнучкість бюджетного планування в кризових умовах [40; 41].

Міжнародні стандарти, визначені Європейською хартією МС (1985), заклали орієнтири автономії та децентралізації, що стали основою для формування української системи місцевого управління. У сукупності ці законодавчі та нормативні акти створили системні правові, фінансові та організаційні передумови для поступового і поетапного розвитку МС, підвищення спроможності громад до реалізації власних повноважень та ефективного управління територіями відповідно до принципів децентралізації [40; 41].

Ще одним важливим кроком стало впровадження ініціативи, спрямованої на оперативне надання громадам актуальної інформації. У межах цього проекту на порталі «Децентралізація» було створено розділ «Важлива інформація для місцевої влади та жителів громад під час воєнного стану», що містить офіційні та експертні рекомендації, корисні для ОМС та мешканців громад у умовах воєнних дій. Окремий підрозділ «Діяльність в умовах окупації» дозволяє ознайомитися з практиками функціонування місцевої влади та життям громадян під час тимчасової окупації, а також із забезпеченням освітніх, медичних та соціальних послуг.

Питання компетенції ОМС розглядається як у міжнародних документах, так і національному законодавстві. У Європейській хартії МС, КУ та низці законів широко використовуються терміни «компетенція МС», «сфера компетенції МС», «повноваження МС», «самоврядування», «органи місцевої влади» та інші. Водночас відсутність чіткого нормативного визначення цих категорій призводить до їх неоднакового тлумачення [39; 42].

Науковці висловлюють різні позиції щодо змісту процесу зміни компетенції, сутності цього поняття та його співвідношення з іншими суміжними термінами. Зокрема, у Європейській хартії МС використовується

термін «компетенція МС», який слугує орієнтиром для формування української практики децентралізації [39].

У сукупності наведені законодавчі та нормативні ініціативи, а також організаційні та інформаційні заходи створили комплексну основу для поступового і поетапного розвитку МС, підвищення спроможності громад до ефективного управління територіями та реалізації власних повноважень відповідно до принципів децентралізації, навіть у складних кризових та воєнних умовах.

Конституція України [42] чітко визначає ключові питання, що належать до компетенції МС. Зокрема, стаття 143 передбачає, що громади селищ і міст здійснюють управління комунальним майном безпосередньо або через створені ними ОМС; затверджують та контролюють виконання планів соціально-економічного та культурного розвитку; формують бюджети адміністративних районів і підрозділів та здійснюють їх контроль; встановлюють місцеві податки і збори у межах, визначених законом; забезпечують проведення місцевих референдумів і реалізацію їхніх результатів; створюють, реорганізують та ліквідують комунальні підприємства, організації та установи, здійснюючи контроль за їхньою діяльністю; а також вирішують інші питання місцевого значення у межах законодавчо визначених повноважень. Таким чином, Конституція закладає правову основу широкого спектра управлінських функцій ОМС, забезпечуючи громадам автономію у вирішенні власних локальних питань [42].

Аналізуючи процес трансформації компетенції ОМС, необхідно враховувати низку факторів, що на неї впливають (рис. 1.6).

Дослідження компетенції ОМС та її складових має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки системне регулювання компетенції є запорукою ефективності управлінських процесів. Компетенція включає кілька ключових елементів: забезпечення стабільності влади та її інститутів; правильне регулювання повноважень; раціональне визначення форм і структури ОМС; високий рівень компетентності керівників, посадових осіб та службовців;

захист компетенції; достатні матеріально-фінансові ресурси.

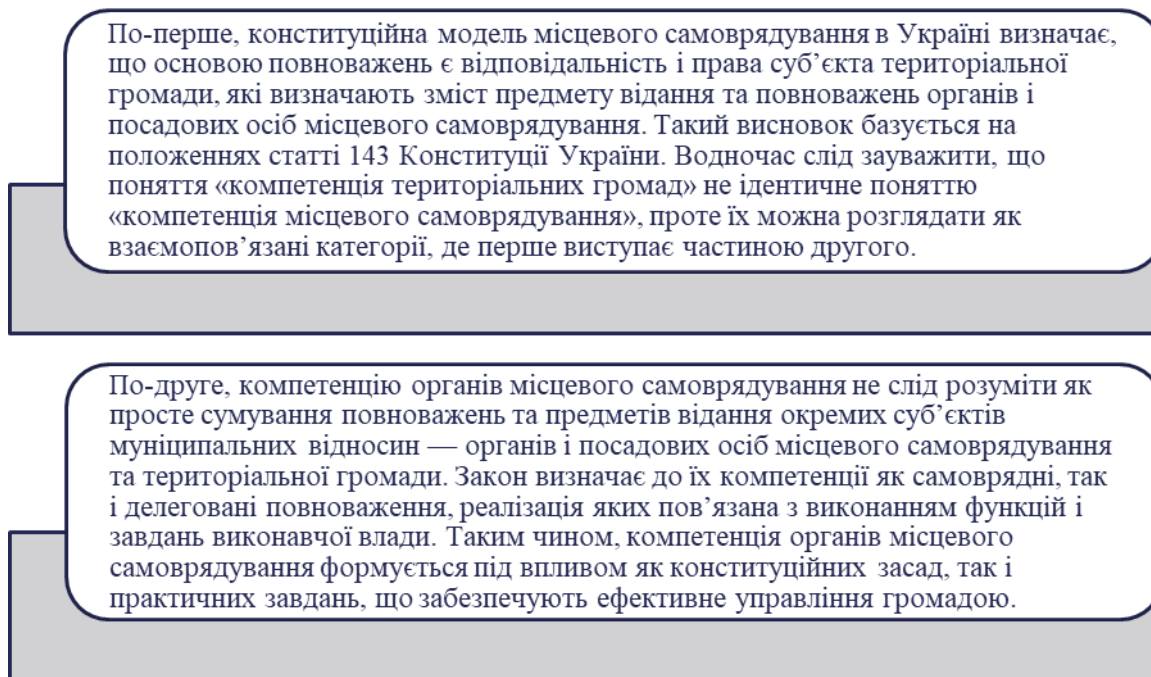


Рис. 1.6 – Фактори, що впливають на компетенцію ОМС [38]

На сучасному етапі особливу актуальність набувають питання реалізації реформи компетенції ОМС, що стосуються закріплення нових повноважень, удосконалення організаційної структури, розвитку механізмів національної регіональної політики та локальної демократії, оновлення законодавства щодо місцевого самоврядування та державних адміністрацій, забезпечення законності державного нагляду, а також внесення змін до КУ для остаточного закріплення правових новацій децентралізації.

Всі ці питання спрямовані на підвищення ефективності управління громадою, раціональний розподіл повноважень між рівнями влади та створення умов для участі мешканців у прийнятті рішень. Детальніше про ключові елементи компетенції, пов'язані законодавчі ініціативи та практичні механізми їх реалізації наведено у Додатку А, де подано повну інформацію з посиланнями на відповідні законодавчі акти, законопроекти та нормативні документи.

У контексті повноцінної реалізації реформи децентралізації надзвичайно важливим є узгодження всіх нормативно-правових актів, що регулюють компетенцію ОМС. Таке узгодження забезпечує громадам можливість ефективно розпоряджатися власними ресурсами та сприяє підвищенню якості

місцевих послуг. Розподіл компетенцій між рівнями управління за принципом субсидіарності надає мешканцям громади інструменти для впливу на органи влади та активної участі у процесах прийняття рішень. Водночас необхідним є ухвалення відповідних законодавчих ініціатив, спрямованих на завершення адміністративно-територіальної реформи та уточнення статусу громад як територіальних одиниць.

Висновки по 1 розділу

Реформа децентралізації в Україні зумовила суттєві зміни в діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, що потребує чіткого визначення понять «компетенція», «повноваження» та «функції». Компетенція є ключовою категорією ПУ і визначає обсяг правомочних дій органів влади, охоплюючи повноваження, предмети відання та функції, а також відповідальність за їх реалізацію; стає особливо важливою у воєнний час для підтримання життєдіяльності населення та стабільності територій.

Статус суб'єктів компетенції визначається поєднанням правового положення, легітимності, підзвітності та конкретного змісту компетенції. Розмежування корпоративних і структурних компетенцій дозволяє ефективно координувати діяльність органів влади, уникати дублювання функцій та забезпечувати реалізацію стратегічних і операційних завдань. Участь громадян та суб'єктів приватного права в управлінських процесах розширює демократичний потенціал компетенції та підвищує легітимність рішень.

Правове регулювання компетенцій органів влади, закріплене в законах та нормативних актах, визначає межі повноважень, порядок їх реалізації та предмети відання. Делегування повноважень між рівнями влади виступає механізмом перерозподілу компетенцій і підвищення ефективності управління. Узагальнено, компетенція органів публічної влади охоплює такі ключові напрями діяльності: керівництво, управління, прийняття рішень, участь, регулювання, організацію, розробку, демонстрацію, координацію, контроль, заборону та делегування.

2 ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ Й МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Зарубіжний досвід розподілу компетенцій публічної влади на місцевому рівні

Дослідження міжнародного досвіду у сфері визначення компетенцій органів влади демонструє важливість комплексного підходу до регламентації повноважень. У багатьох країнах чітке конституційне закріплення компетенцій дозволяє забезпечити баланс між незалежністю органів і їх взаємодією, що зменшує ймовірність конфліктів у сфері суміжних функцій. Значну роль відіграє поєднання державних обов'язків з внутрішніми статутними правами органів, що дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, підвищити прозорість діяльності та ефективність виконання завдань. Крім того, практика показує, що структурована система компетенцій сприяє підвищенню відповідальності посадових осіб, ефективному контролю та моніторингу результатів управлінської діяльності на всіх рівнях влади, створюючи передумови для стабільності та розвитку державних інститутів.

Багато авторів зазначають, що центральні ОВВ зазвичай прагнуть втримувати місцеві структури у межах закону, навіть якщо їм делеговано автономію. У різних країнах це реалізується по-різному: у Франції та Італії контроль покладено на Міністерство внутрішніх справ, у Японії існує окремий орган, що курує місцеве самоврядування. Додатковий нагляд здійснюють спеціалізовані відомства, зокрема фінансові, які перевіряють правильність витрачання бюджетних коштів. У федеративних державах, як-от у США, аналогічні функції виконують органи виконавчої влади на рівні штатів, а у Німеччині – уряди федеральних земель [43, с. 20].

Центральні органи виконавчої влади впливають на муніципальні органи

через такі основні механізми (рис. 2.1):

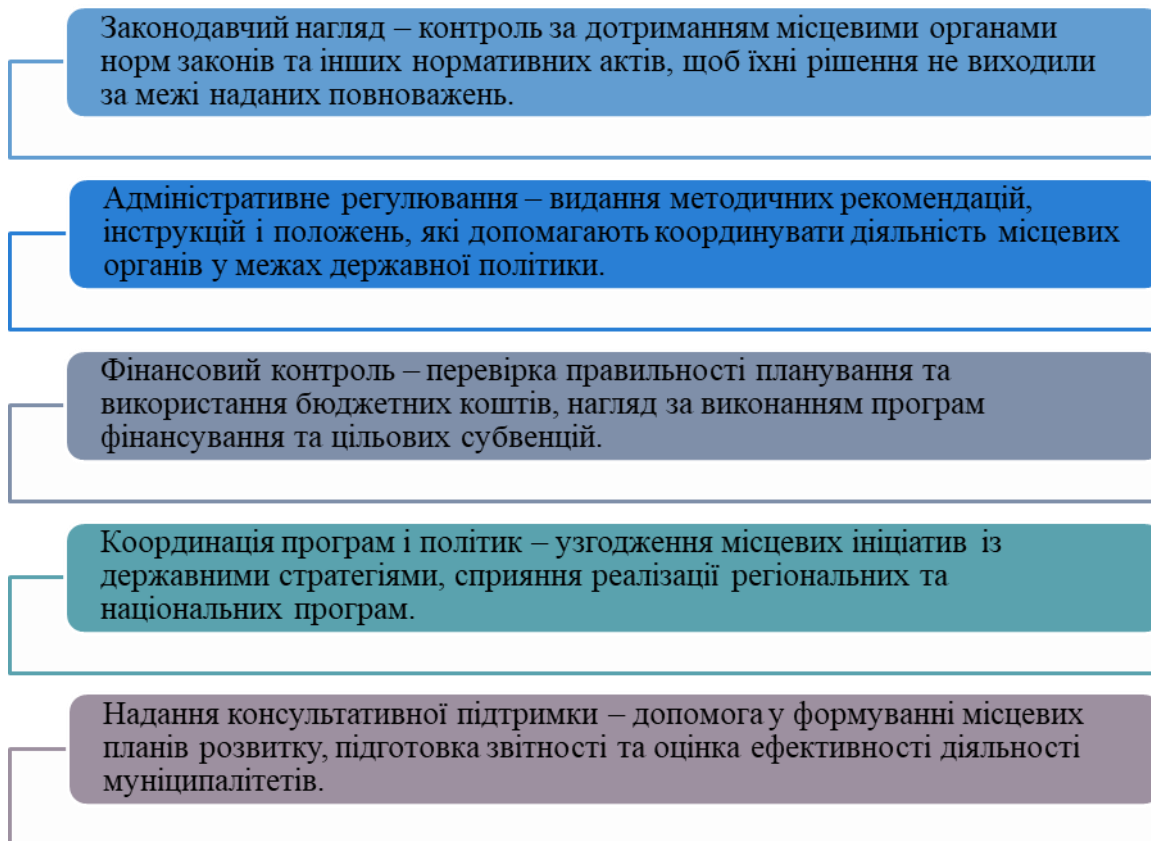


Рис. 2.1 – Механізми впливу центральних ОВВ на муніципальні органи [43]

Державний контроль за діяльністю ОМС може здійснюватися через судові механізми. Наприклад, в Англії центральні органи влади мають право звертатися до суду у випадку незгоди з діями місцевих органів, при цьому позови можуть розглядати суди різних рівнів, включно з судами графств і вищими інстанціями. У країнах, таких як Франція та Італія, контроль є жорсткішим: у складі муніципальних органів працюють урядові представники, що безпосередньо наглядають за виконанням повноважень місцевих органів.

Обмежений контроль з боку державних органів водночас виступає гарантією дотримання місцевого самоврядування у сфері організаційних процесів. У багатьох сучасних країнах поширений адміністративний контроль, при якому рішення місцевих органів влади щодо власної компетенції можуть оскаржуватися виключно у судовому порядку на підставі законності [44, с. 530].

У більшості країн суди не розглядають дії ОМС з власної ініціативи.

Наприклад, у Великобританії відповідна скарга має надходити від осіб або органів, інтереси яких порушено. Конституційні суди земель у Німеччині діють лише за запитами чи скаргами, а в Австрії громади мають статус сторони у провадженні проти органів нагляду, що закріплено в Конституції. Англосаксонська система місцевого самоврядування характеризується відносною автономією органів, відсутністю постійних представників центральної влади, самостійністю у вирішенні питань місцевого життя, прямим здійсненням лише тих повноважень, що передбачені законом, та поєднанням адміністративного і судового контролю. Основу системи складають представницькі ради, обрані населенням, а виконавчі органи формуються радою та підзвітні їй. Класичними прикладами англосаксонської моделі є США та Великобританія; у США діють шість типів адміністративно-територіальних одиниць із власними органами самоврядування: графства, міста, бороу, віліджі, тауни та тауншипи [45].

Продовжуючи аналіз англосаксонської практики МС, варто відзначити, що у США кожен штат має значну свободу у формуванні власної системи муніципальної влади. Так, ще у 1875 р. Конституція штату Міссурі закріпила право муніципалітетів приймати власні Хартії, що надало місцевим органам суттєву автономію у питаннях організації виконавчих і представницьких органів, муніципальних служб та взаємодії з населенням. Хартії не повинні суперечити законам штату, а порушення цих вимог може бути оскаржене у суді. Такий підхід демонструє, що організацію МС визначають саме штати, адже федеральна Конституція обмежує повноваження федеральної влади лише окремими сферами, залишаючи всю решту компетенцій у межах штатів. Таким чином, кожен суб'єкт федерації може обирати оптимальну модель місцевого управління, адаптовану до потреб і особливостей своєї території [45, с. 116].

У США представницькі ОМС називаються радами, чисельність яких здебільшого невелика – від 5 до 9 осіб, хоча в окремих випадках може досягати 50. Середня міська рада налічує зазвичай 5–7 членів. Важливий вплив на їхній статус має встановлена взаємодія з вищими посадовими особами

муніципалітету та виконавчим апаратом. До посадових осіб рад належать, зокрема, шериф, скарбник, клерк, коронер та інші [45].

Особливу увагу привертає компетенція міських органів влади, адже більшість населення США мешкає саме в урбанізованих територіях. У процесі еволюційного розвитку сформувалися три ключові моделі розподілу повноважень місцевих органів публічної влади (рис. 2.2):

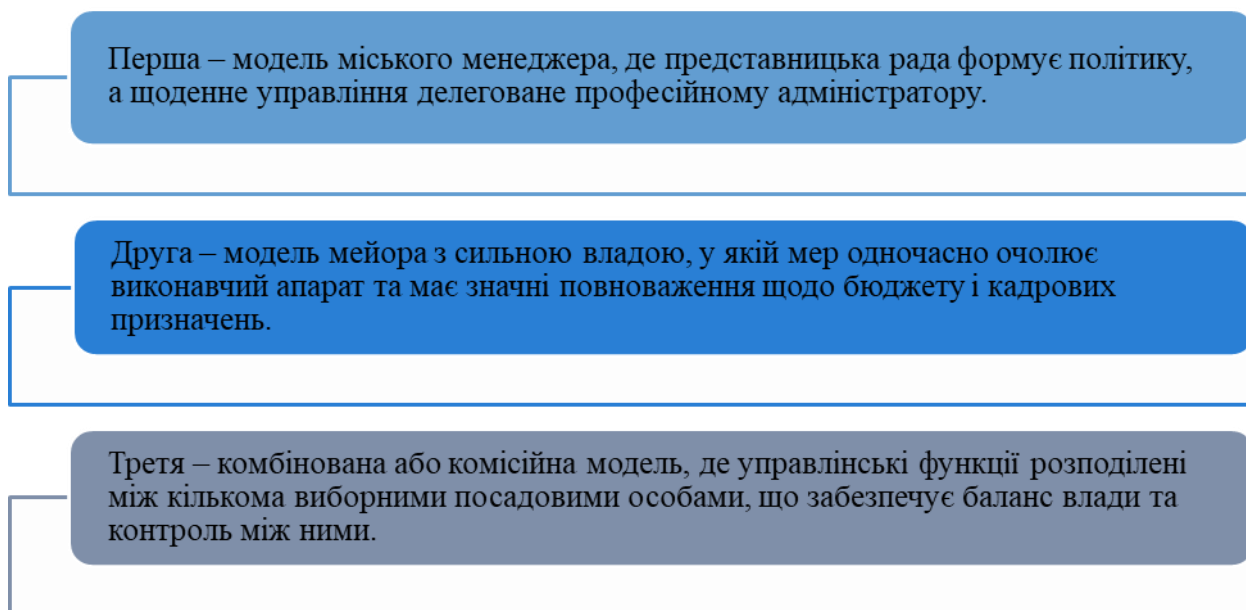


Рис. 2.2 –Моделі організації та розподілу компетенцій ОМС в містах США [45]

Федеральна структура США відображається і на місцевому рівні, де діє принцип поділу влади на три гілки та система стримувань і противаг. Місцеве управління здійснює дві основні групи функцій. Перша включає соціальні та комунальні завдання, як організація шкіл, охорона здоров'я та соціальне забезпечення. Друга охоплює адміністративно-управлінські функції, зокрема підтримку правопорядку, протипожежний нагляд, юстицію та реєстрацію актів цивільного стану. Стратегічний підхід у розподілі компетенцій підкреслює централізовану координацію та державну спрямованість політики.

Англосаксонська модель місцевого управління, сформована у Великобританії, має регіональні особливості. В Англії, Уельсі та Шотландії діє дволанкова система ОМС, тоді як у Північній Ірландії – одноланкова, що охоплює лише райони. В Уельсі розподіл компетенцій схожий на англійський,

у Шотландії перший рівень формують райони та округи, а другий – місцеві ради, аналогічні англійським парафіяльним радам. Великобританія як парламентська монархія не має письмової Конституції, тому ключове значення мають законодавчі акти парламенту та судові прецеденти.

У Великобританії компетенції муніципальних органів регулюються через судові прецеденти, які уточнюють і конкретизують повноваження місцевих органів, визначені парламентськими актами. Кожне рішення місцевого органу повинно відповідати положенням відповідного закону парламенту [46, с. 52].

Великобританія зараз перебуває на порозі глибоких змін у системі МС. З погляду інтересів громад критично важливо мати на державному рівні надійні механізми, що забезпечують послідовність і стабільність взаємодії ОМС з центральною владою. Невідомо, чи зможе поточна реформа реально закріпити такі гарантії, що робить її результати предметом гострих обговорень [47, с. 87].

Після приходу до влади Ріші Сунака новий британський уряд відкрито критикував чинну систему управління як надто громіздку і централізовану. Уже на етапі формування Кабінету міністрів було створено посаду міністра з питань децентралізації для контролю за децентралізаційними ініціативами та координації роботи інших міністерств у цьому напрямку, а також запущено процес муніципальної реформи. У рамках цієї реформи урядом було визначено шість ключових напрямів вдосконалення компетенцій МС (рис. 2.3) [48].

У багатьох зарубіжних державах застосовується муніципальна система, відома як французька або континентальна модель розподілу компетенцій місцевої влади. У цій моделі акцент робиться на державну теорію самоврядування, що передбачає адміністративний контроль ОМС та присутність представників центрального уряду на місцях. Франція вважається колискою цієї системи, тому її часто називають французькою. Так зване «французьке місцеве управління, яке стало основою цілої низки систем у Західній Європі, завжди вирізнялося суворою ієрархією та підпорядкованістю центральній владі» [49, с. 175].

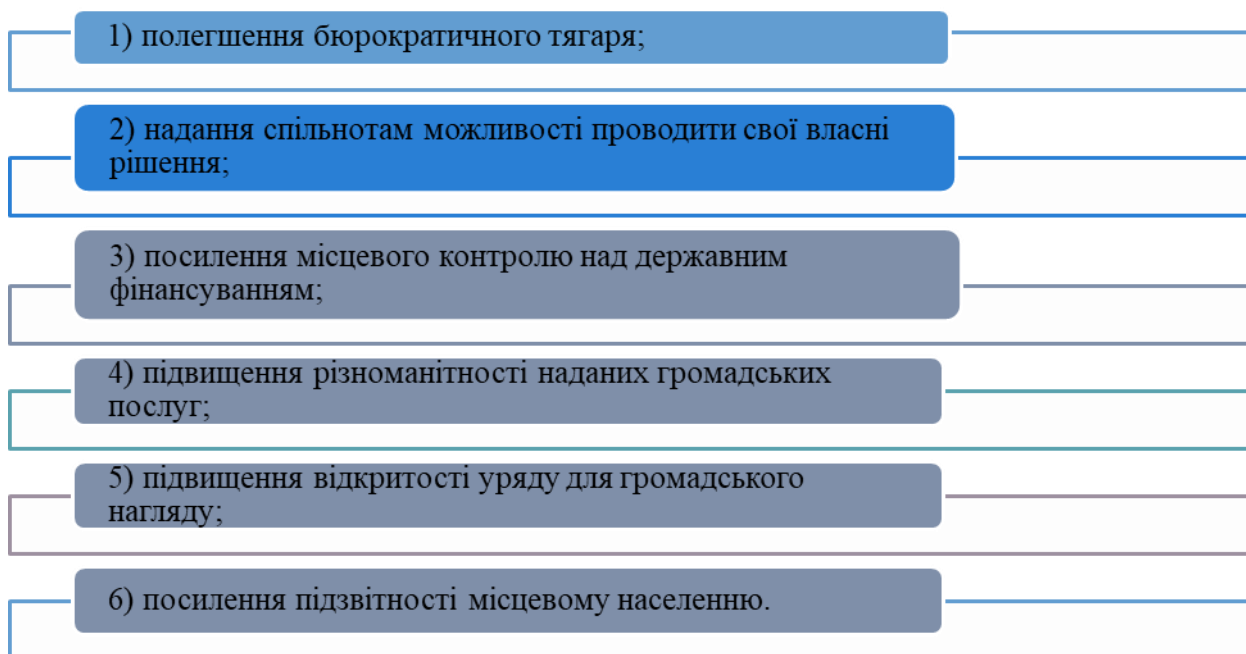


Рис. 2.3 – Основні напрями реформування компетенції в Великобританії [48]

Подібно до англосаксонської, континентальна модель розподілу компетенцій МС має як переваги, так і недоліки. До основних переваг відноситься забезпечення єдності дій державних органів, ефективного управління на місцях та певного рівня централізації. Крім того, як зауважує дослідник, муніципалітети у країнах з французькою системою, на відміну від англосаксонських, можуть брати участь у реалізації державної влади на національному рівні [50, с. 240].

Німецька модель МС вирізняється особливою чіткістю розподілу компетенцій між рівнями влади, що робить її однією з найефективніших у Європі. Компетенції федеральних земель, проміжного рівня та муніципалітетів чітко розмежовані: проміжний рівень контролює законність рішень місцевих органів і забезпечує відповідність їхніх дій законодавству, тоді як муніципалітети зберігають значну самостійність у вирішенні локальних питань. На відміну від французьких префектів, у Німеччині функції контролю за дотриманням законності делеговані спеціальним територіальним підрозділам органів земельних урядів, що чітко визначає межі компетенцій кожного рівня влади [51, с. 28].

У Німеччині порядок реалізації компетенцій МС значно варіює залежно

від федеральної землі, що робить її подібною до системи США. Важливою рисою німецької моделі є обмежена роль федеральних органів у безпосередній взаємодії з муніципалітетами: основні відносини формуються між урядами земель і місцевими органами влади. Це означає, що компетенції та наглядові функції чітко розмежовані, а федеральна влада втручається лише опосередковано, що наближає німецьку систему до принципу координуючої влади, який застосовується в деяких штатах США.

У Німеччині система розподілу компетенцій між органами державної влади та ОМС базується на принципі державного нагляду та контролю, який не обмежує самостійності муніципалітетів. Наявність контрольних механізмів стимулює місцеві органи діяти в межах закону та зменшує ризик помилок. Пряме втручання держави відбувається лише у випадках виконання делегованих повноважень, тоді як муніципалітети зберігають право оскаржувати акти нагляду в суді, що підкреслює високий рівень їхньої компетенції та юридичної автономії.

Компетенцію ОМС у ФРН можна охарактеризувати ключовими рисами (рис. 2.4).

Серед ключових переваг проведеної муніципальної реформи в Німеччині виділяють наступні: ясне розподілення повноважень між різними щаблями виконавчої влади, стабільне фінансове забезпечення місцевих органів самоврядування та гармонійні взаємини між адміністрацією і місцевими радами без суттєвих суперечок.

Порівняльний аналіз міжнародних моделей розподілу компетенцій місцевих органів влади свідчить, що, незважаючи на різні підходи, усі системи поєднують спільні риси з власними особливостями. Головними показниками для порівняння є рівень автономії муніципалітетів та характер їхніх взаємин із державною владою. Так, у Німеччині саме федеральні землі визначають, як ОМС взаємодіють із державними структурами, надаючи регіонам свободу обирати оптимальні механізми співпраці. Цей підхід перевернутий із США, де місцеві органи також мають значну свободу у прийнятті рішень, що

відповідають реаліям конкретної території.

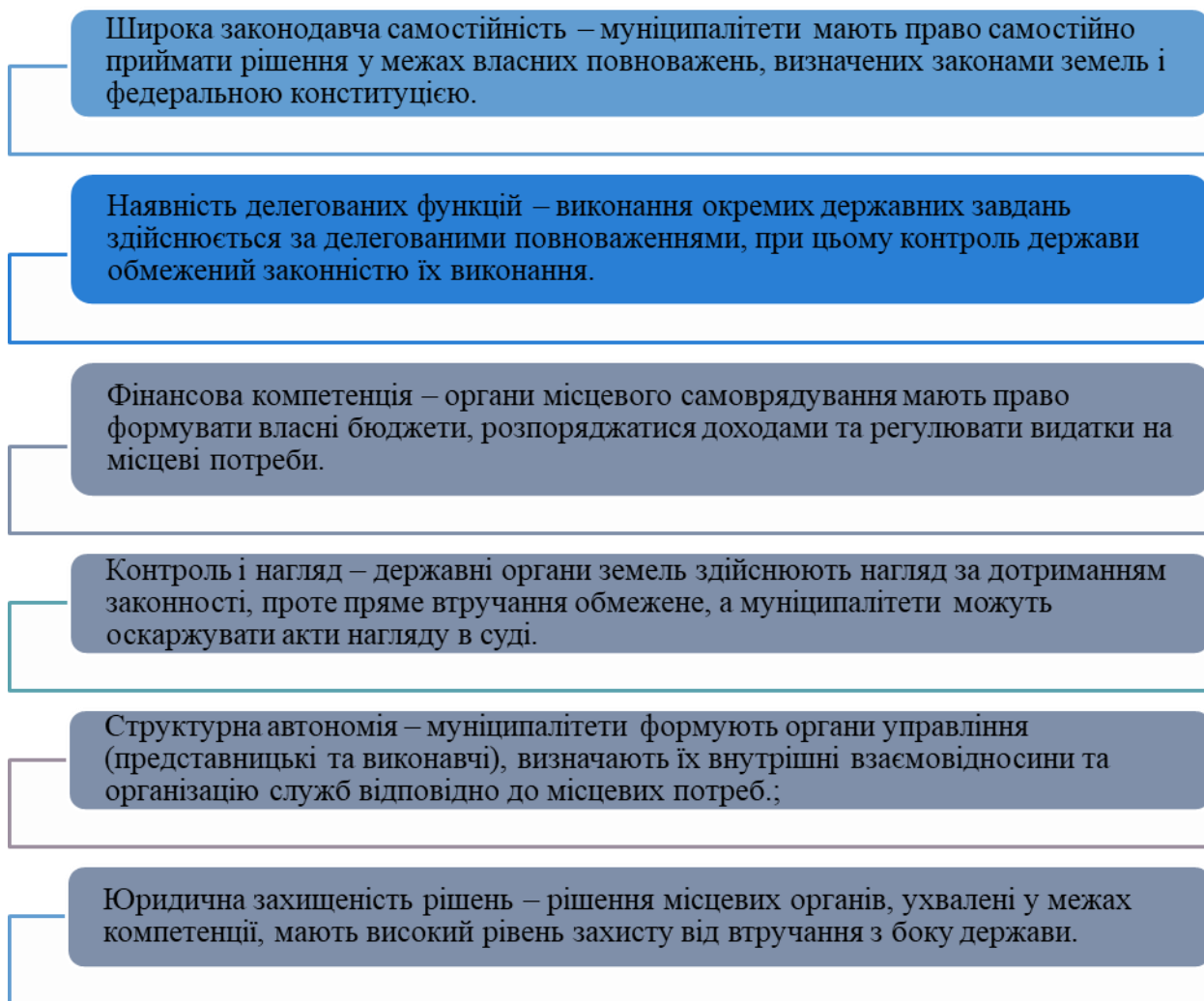


Рис. 2.4 – Основні характеристики компетенцій ОМС ФРН [51]

Міжнародний досвід делегування повноважень показує кілька ключових механізмів розмежування компетенцій між центральною владою та МС: розщеплена ієрархія з інтеграцією та подвійною децентралізацією (Данія, Норвегія, Польща), зміцнення інституційної спроможності місцевих органів, розвиток демократії участі та доктрина «муніципальної влади поза політикою». Важливими є моделі децентралізації та автономії (Франція, Іспанія, Італія, Польща), принцип субсидіарності, активне регулювання повноважень місцевих органів (США, Великобританія), чітке законодавче закріплення компетенцій, фінансова децентралізація, створення територіальних громад із префектами та глибока координація між адміністративними структурами й органами

самоврядування (польський та інший європейський досвід).

Розподіл повноважень між ОВВ та МС проявляється передусім у таких ключових сферах їхньої щоденної діяльності (рис. 2.5):

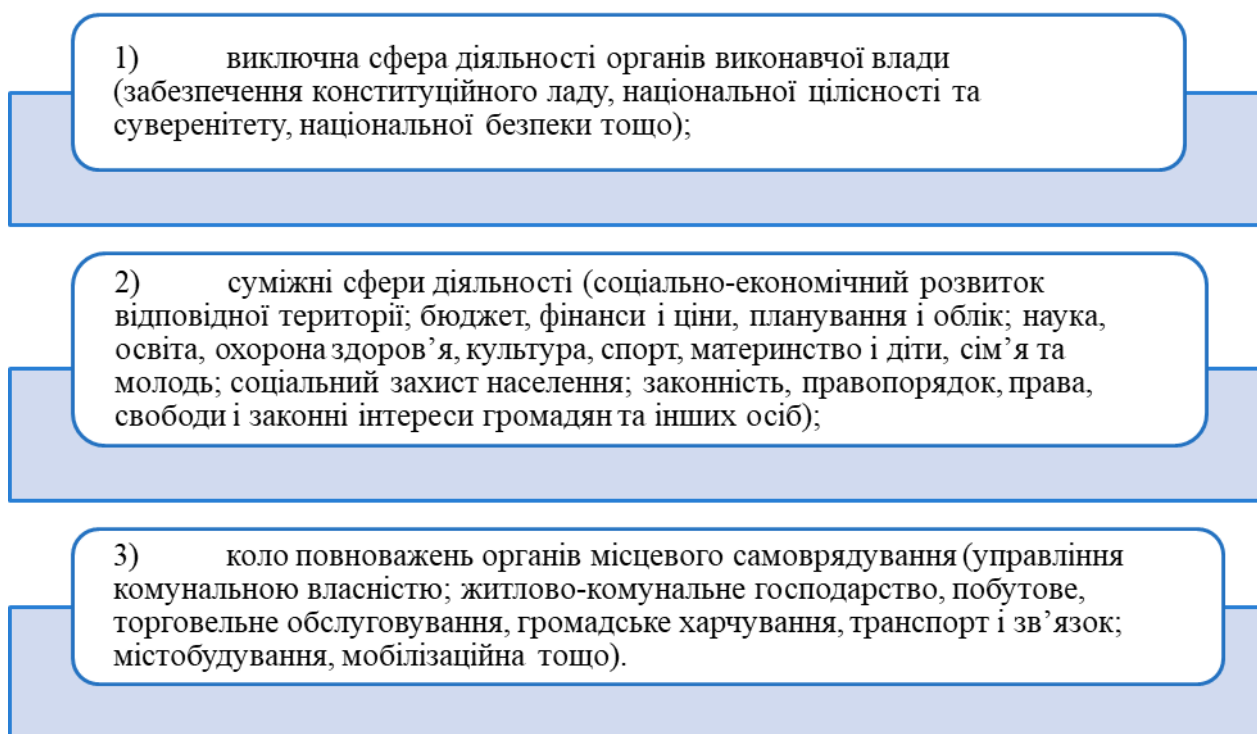


Рис. 2.5 – Основні сфери розмежування повноважень між ОВВ та ОМС

На основі аналізу міжнародного досвіду делегування компетенцій видно, що кожна модель – англосаксонська, французька та німецька – поєднує свої принципи організації МС та взаємодії з державою. Англосаксонська модель відзначається високою автономією муніципалітетів і обмеженим втручанням держави, французька – централізованим контролем і наявністю державних агентів на місцях, німецька – чітким розподілом повноважень між середнім рівнем влади та місцевими органами з можливістю судового оскарження рішень.

Українська модель делегування компетенцій може інтегрувати ці міжнародні підходи: забезпечувати автономію місцевих органів, застосовувати законодавчі та договірні механізми перерозподілу повноважень, передбачати контроль і захист прав через суд, враховувати ресурсний потенціал громад. Успішна децентралізація в Україні передбачає дотримання принципів верховенства права, гарантування місцевої автономії, прозорого бюджетного

процесу, ефективного правосуддя та стабільного розвитку державного і соціального секторів.

2.2 Аналіз реалізації та взаємодії компетенцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на прикладі Кривого Рогу

На рівні Дніпропетровської ОВА її повноваження охоплюють широкий спектр функцій, чітко закріплених законодавчо. Зокрема, ОВА відповідає за забезпечення виконання КУ та законів, указів Президента й рішень КМУ, а також реалізацію державної виконавчої влади на території області [52] ОДА зобов'язана підтримувати правопорядок, захищати права й свободи громадян, а також очолювати виконання соціально-економічних і культурних програм розвитку регіону, включно з екологічними ініціативами [52].

Фінансові функції ОВА також чітко регламентовані: через відповідні департаменти здійснюється бюджетне планування, формуються прогнози обласного бюджету, готується проєкт бюджету, а також контролюється виконання кошторисних програм [52]. Окрім цього, ОВА виконує надзорні функції: контролює збереження державного майна, фінансову дисципліну, правильне виконання контрактів та зобов'язань, а також відповідність чинного законодавства в діяльності інших органів [52]. Через такі повноваження ОВА виступає не лише як виконавчий орган, а й як контролююча інстанція на регіональному рівні, зокрема стосовно МС.

З точки зору взаємодії з ОМС, Дніпропетровська ОВА має консультативно-методичні функції: вона надає методичну підтримку органам ОМС, спільно з ними розробляє програми регіонального розвитку та бере участь у формуванні територіальних планів [52]. Через такі канали ОВА сприяє зміцненню МС, допомагаючи громадам більш ефективно реалізовувати свої повноваження.

Зі свого боку, ОМС – на прикладі Криворізької міської ради – є носіями повноважень, делегованих державою, а також власних повноважень. Закон України [38] закріплює принцип, що місцеві ради мають «власні» компетенції, тобто питання місцевого значення, такі як управління комунальним майном, прийняття місцевих програм розвитку, бюджетне планування, регулювання земельних відносин, комунальні послуги тощо [53].

Делеговані повноваження – це ті державні функції, які закон передає місцевим органам: через цей механізм ОМС можуть виконувати частину державних задач, наприклад, у сфері архітектурного контролю, соціального захисту, або інших напрямків [53].

В аспекті спільних компетенцій ОВА і ОМС проглядається декілька важливих зон взаємодії. Перша – це нагляд за законністю: ОВА здійснює контроль за дотриманням законів ОМС, перевіряючи їхні рішення й діяльність [52]. Друга – координація бюджетних та програмних ініціатив: обласна влада часто формує регіональні програми соціально-економічного розвитку, які мають співпадати з місцевими стратегіями, і в цьому процесі міська влада бере активну участь. Третя – реалізація делегованих функцій, такі як будівельний контроль чи певні адміністративні функції, які ОМС виконує від імені держави.

Однак у реальній практиці реалізації цих повноважень існують помітні прогалини й проблеми. По-перше, делеговані функції не завжди супроводжуються достатнім ресурсним забезпеченням – місцева влада іноді отримує повноваження без відповідного фінансування або кадрової підтримки, що знижує ефективність їх виконання. Крім того, наявність нагляду з боку ОВА може створювати напругу: контроль може сприйматися як тиск, особливо якщо межі між наглядовою та виконавчою функцією не чітко визначені. Це питання ще більше загострюється на фоні дебатів щодо законодавчих змін – прикладом є дискусії навколо законопроекту № 13150 про адміністративне наглядання законності органів місцевого самоврядування [54]. По-друге, існує проблема дублювання функцій та відповідальності, коли обласні адміністрації й місцеві ради можуть одночасно бути причетними до одних і тих самих сфер (наприклад,

в управлінні інфраструктурою або соціальною політикою), що призводить до неефективності або конфліктів. Нарешті, деякі повноваження можуть залишатися «порожніми» – ні ОВА, ні місцева рада не реалізують їх на практиці, через брак ресурсів, слабку координацію або неповне законодавче регулювання.

Цей аналіз підкреслює, що хоча формально розподіл компетенцій між ОВВ та ОМС існує і покликаний забезпечити баланс між централізацією та децентралізацією, в реальності його імплементація стикається з серйозними викликами. Саме це становить базу для формулювання пропозицій щодо оптимізації – таких як уточнення законодавчого регулювання, посилення ресурсної підтримки для делегованих повноважень, встановлення прозорих механізмів координації та перегляд ролі нагляду, щоб зменшити дублювання й підвищити ефективність публічного управління.

Метою цього аналітичного розділу є комплексна оцінка стану компетенцій ОВВ та ОМС у місті Кривий Ріг. Аналіз спрямований на виявлення зон дублювання функцій, визначення прогалин у виконанні делегованих повноважень, а також оцінку фінансової спроможності громади для реалізації власних та державних функцій.

Фінансова спроможність Криворізької громади є ключовим фактором для ефективного виконання компетенцій. Аналіз бюджету за період 2022–2024 роки дозволяє оцінити тенденції збільшення власних доходів, рівень залежності від трансфертів та можливість фінансової автономії. Фінансова спроможність територіальної громади визначає межі її автономності та здатності ефективно реалізовувати делеговані й власні повноваження (дод. Б, В). Аналіз динаміки бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2020–2024 роки дозволяє простежити ключові тенденції у структурі доходів, обсягах трансфертів та загальному балансі бюджету. Особливу увагу привертають 2022–2024 роки, адже саме в цей період громада функціонувала в умовах повномасштабної війни, що вплинуло на мобілізацію ресурсів, пріоритети видатків та залежність від державної підтримки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів і видатків бюджету Криворізької МТГ у 2022–2024 роках (тис. грн)

Рік	Разом доходи	Δ доходів	Власні доходи	Δ власних доходів	Трансфери / дотації	Δ трансфертів	Разом видатків	Δ видатків	Коментар
2022	9 031 162,7	+2 131 162,7	7 895 919,7	+2 095 919,7	1 135 243,0	+35 243,0	8 098 126,3	+515 487,1	Частковий вплив війни на трансфери; збереження стабільності власних доходів
2023	9 845 946,9	+814 784,2	8 472 289,5	+576 369,8	1 373 657,4	+238 414,4	10 161 042,5	+2 062 916,2	Приріст податкових накопичень, зокрема від ArcelorMittal
2024	10 929 091,7	+1 083 144,8	9 040 979,0	+568 689,5	1 888 112,7	+514 455,3	10 996 459,0	+835 416,5	Зменшення частки трансфертів; максимальна автономія громади

Упродовж 2022–2024 років спостерігається стійка позитивна динаміка доходів бюджету громади. Загальні доходи зросли з 9 031 162,7 тис. грн у 2022 році до 10 929 091,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення економічної активності у місті та ефективність адміністрування податкових надходжень. Особливо показовим є підвищення обсягу власних і закріплених доходів, які збільшилися з 7 895 919,7 тис. грн у 2022 році до 9 040 979,0 тис. грн у 2024 році. Це демонструє посилення фінансової самостійності громади та зменшення критичної залежності від допоміжних ресурсів держави.

Паралельно відбувалося зростання обсягів міжбюджетних трансфертів. Обсяг субвенцій і дотацій, отриманих з інших бюджетів, зріс з 1 135 243,0 тис. грн у 2022 році до 1 888 112,7 тис. грн у 2024 році. Ця тенденція пояснюється збільшенням цільових субвенцій унаслідок воєнного стану, зокрема на забезпечення соціальних видатків, підтримку ВПО та виконання делегованих державою програм.

Важливою складовою фінансової спроможності є співвідношення доходів і видатків. За 2022–2024 роки сукупні видатки зросли з 8 098 126,3 тис. грн до 10 996 459,0 тис. грн. Хоча видатки збільшувалися швидше, ніж доходи, громада зберегла збалансованість бюджету, що вказує на ефективне бюджетне планування та адаптивність фінансової політики в умовах кризових викликів.

Таким чином, бюджетна динаміка свідчить про те, що Криворізька громада демонструє зростання власної фінансової бази, здатність акумулювати внутрішні ресурси та підтримувати виконання як власних, так і делегованих повноважень навіть у період підвищених фіскальних ризиків.

Крім того, динаміка доходів і видатків бюджету Криворізької міської територіальної громади у 2020–2024 роках має суттєвий вплив на компетентності ОБВ та ОМС. Зростання власних доходів громади з 5,3 млрд до 9,04 млрд тис. грн забезпечує ОМС Кривого Рогу більший фінансовий ресурс для реалізації локальних проектів без прямого втручання Дніпровської ОВА. Така фінансова автономія сприяє підвищенню компетентності ОМС у

стратегічному плануванні бюджету та ефективному розподілі ресурсів на соціальні, інфраструктурні та адміністративні потреби громади.

Однією з ключових рушійних сил зростання власних доходів Криворізької міської тергромади є податкові надходження від великих промислових гігантів. Наприклад, ArcelorMittal Кривий Ріг в 2024 році сплатив 6,6 млрд грн податків, з яких приблизно 3 млрд грн надійшло до місцевих бюджетів [55].

Значна частина цих платежів – земельний податок: зокрема, до бюджету громади від ArcelorMittal у 2024 році надійшло близько 2,2 млрд грн земельного податку, що суттєво перевищує показники 2023 року і стало головним фактором збільшення надходжень до місцевого бюджету.

Ці дані особливо важливі в контексті повномасштабної війни: стабільні податкові внески від великих підприємств не лише підсилюють фінансову автономію громади, а й дають змогу місцевій владі планувати витрати та реалізовувати важливі соціальні, інфраструктурні та комунальні програми навіть за надважких обставин.

Зростаючі податкові надходження від великих платників сприяють зміцненню компетенцій ОМС у стратегічному бюджетному плануванні та менеджменті фінансів. Водночас частина трансфертів з державного бюджету залишається, що зберігає контроль та координаційну функцію Дніпровської ОВА, особливо в кризових (воєнних) умовах. Але за рахунок власних доходів, підсилених податковими внесками підприємств, роль ОМС у реалізації місцевих програм значно зростає, що підвищує її автономію та відповідальність перед громадою.

Водночас, незважаючи на збільшення власних доходів, трансфери з державного бюджету залишаються значними, хоча їх частка коливається від 1 1,35 млрд тис. грн у 2022 році до 1,88 млрд тис. грн у 2024 році. Це зумовлює збереження функції координації та контролю за фінансовими процесами з боку Дніпровської ОВА, особливо в умовах кризових або військових ситуацій.

Збільшення видатків громади у 2023–2024 роках демонструє здатність ОМС Кривого Рогу оперативно реагувати на зміни в доходах та перерозподіляти ресурси відповідно до нагальних потреб. Це прямо корелює з компетентністю ОМС у сфері фінансового менеджменту, бюджетного планування та реалізації місцевих програм. Для Дніпровської ОВА така тенденція означає зміщення акцентів з щоденного контролю за бюджетними процесами на моніторинг, регулювання та координацію політик на обласному рівні.

Таким чином, зростання власних доходів і зменшення частки трансфертів посилює фінансову автономію ОМС Кривого Рогу, що дозволяє ефективніше виконувати функції планування, управління та реалізації місцевих політик. Дніпровська ОВА зберігає стратегічну роль контролю та координації, проте її операційна компетентність у сфері прямого фінансування місцевих програм поступово знижується через зростання самостійності ОМС. Загалом, збалансований фінансовий розвиток підвищує ефективність та компетентність обох рівнів влади, водночас змінюючи акценти: ОМС беруть на себе більшу відповідальність за реалізацію місцевих програм, тоді як ОВА зосереджується на стратегічних регіональних задачах і контролі за дотриманням законодавства.

ОМС Кривого Рогу здійснюють управління власними ресурсами та функціями, що включають управління місцевим майном, реалізацію бюджетних програм, впровадження інфраструктурних проєктів, регулювання земельних відносин та забезпечення комунальних послуг. Приклади практичної реалізації таких повноважень включають бюджет участі, програми благоустрою, а також розвиток соціальної та інфраструктурної сфери громади.

Крім власних, ОМС Кривого Рогу виконують частину державних завдань, делегованих центральною владою. До них належать архітектурний контроль, надання соціальних та адміністративних послуг, включаючи реєстраційні процедури. Ефективність виконання делегованих функцій оцінюється за кількістю наданих послуг, звітністю виконавчого комітету та рівнем залучення громади до контролю за їх виконанням (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Виконання окремих функцій ОМС

Функція	Власні/Делеговані	Виконання (%)	Примітка
Бюджет участі	Власна	95	Високий рівень залучення громади
Соцзахист населення	Делегована	80	Частина функцій не повністю покриває потреби
Контроль забудови	Делегована	60	Часткове дублювання з ОВА
Екологічний моніторинг	Власна	50	Частково «порожня» функція через нестачу ресурсів

Дослідження виконання окремих функцій ОМС Кривого Рогу показує неоднаковий рівень ефективності реалізації власних та делегованих повноважень. Власні функції, зокрема бюджет участі, виконуються на високому рівні – 95 %, що свідчить про активну залученість громади до процесів планування та розподілу бюджетних ресурсів. Делеговані повноваження, такі як соціальний захист населення, виконуються на рівні 80 %, що вказує на певні обмеження ресурсного та кадрового забезпечення, через які частина потреб мешканців залишається задоволеною лише частково. Контроль забудови, також віднесений до делегованих функцій, виконаний на 60 %, що свідчить про наявність зон дублювання компетенцій з ОВА та підкреслює необхідність покращення координації між рівнями влади. Водночас власна функція екологічного моніторингу реалізована лише на 50 %, що демонструє частково «порожній» характер цієї компетенції через дефіцит матеріальних та кадрових ресурсів. Загалом, ці показники підтверджують високий рівень фінансової та організаційної автономії МС у здійсненні власних функцій, проте недостатнє виконання делегованих завдань потребує посилення ресурсної бази, чіткого розмежування компетенцій та вдосконалення механізмів контролю за їх реалізацією.

Отже, ОВА виконує функції координації діяльності ОМС, контролю за реалізацією державних програм та нагляду за законністю рішень місцевих органів. Аналіз практики виявляє можливі зони дублювання компетенцій між ОВА та ОМС, що інколи призводить до неузгодженості управлінських рішень (рис. 2.6).

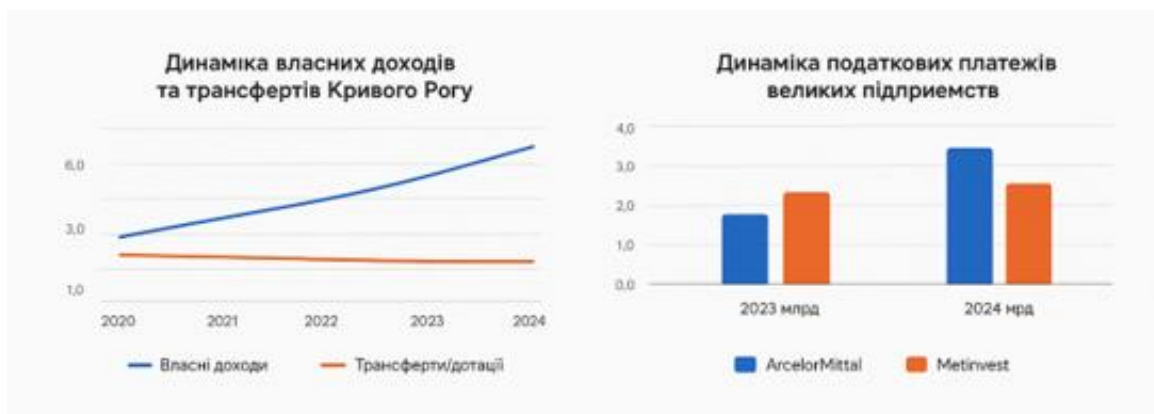


Рис. 2.6 – Компетенції ОВА та ОМС Кривого Рогу

Таким чином, у Кривому Розі МС поступово зміцнює фінансову та організаційну автономію, ефективно виконуючи власні повноваження, тоді як делеговані функції реалізуються менш стабільно через обмежені ресурси та часткове дублювання з ОВА. Зростання власних доходів громади за 2022–2024 рр. дозволяє реалізовувати локальні програми без значного втручання обласної влади, а державні трансферти підтримують критичні сфери та зберігають контроль ОВА. Підвищення ефективності потребує чіткого розмежування компетенцій, посилення ресурсів для делегованих функцій і вдосконалення механізмів координації.

2.3 Напрями оптимізація компетенцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації

У сучасних умовах загострення економічної кризи, військового впливу та активізації євроінтеграційних процесів особливого значення набуває впровадження інноваційної моделі розвитку, яка здатна підвищити конкурентоспроможність країни та забезпечити сталий розвиток на національному та місцевому рівнях. На відміну від традиційних локальних або фрагментарних підходів, така модель передбачає комплексну інтеграцію національних, регіональних та місцевих ініціатив, що створює цілісну національну інноваційну систему та забезпечує ефективну взаємодію між ОБВ та ОМС.

Унікальність дослідження полягає у запропонуванні інноваційно-адміністративної моделі розвитку, яка комплексно враховує вплив зовнішніх факторів, таких як економічна криза, війна та активізація євроінтеграційних процесів, водночас інтегруючи локальні особливості територіальних громад. На відміну від традиційних підходів, що здебільшого обмежуються фрагментарними або локальними програмами, ця модель забезпечує системне поєднання стратегічних національних пріоритетів із конкретними потребами регіонів та громад, що дозволяє підвищити ефективність реалізації інновацій на всіх рівнях управління. Запропонована інтеграційна система стимулювання інновацій об'єднує фінансово-економічні інструменти (пільгові кредити, страхування ризиків, гранти), організаційно-інституційні механізми (місцеві інноваційні центри, електронні бази даних проєктів) та нормативно-правові інструменти (спрощені дозвільні процедури, локальні регламенти). Такий багаторівневий підхід не лише оптимізує використання ресурсів, а й створює ефективний механізм взаємодії ОБВ та МС, що може слугувати підґрунтям для пілотних програм впровадження інноваційних ініціатив у тергромадах, підвищуючи їх конкурентоспроможність та інтеграцію у національні та міжнародні інноваційні процеси (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Новизна комплексного підходу

Новизна	Характеристика
1	2
Комплексний підхід до взаємодії національного та місцевого рівнів	На відміну від існуючих підходів, що здебільшого фокусуються на окремих елементах інноваційної політики або локальних програмах, дослідження пропонує цілісну модель інтеграції національних, регіональних і місцевих ініціатив. Це дозволяє сформувати національну інноваційну систему, де органи виконавчої влади та місцевого самоврядування функціонують як взаємопов'язані рівні, що підвищує ефективність планування, ресурсного забезпечення та реалізації інноваційних проєктів. Новизна підходу полягає в тому, що в Україні досі не сформовано стандартів багаторівневої координації в інноваційній політиці, а взаємодія між рівнями влади залишається фрагментованою.
Визначення ролі місцевого самоврядування у національній інноваційній політиці	Дослідження вперше комплексно окреслює конкретні компетенції та функції місцевих органів, які забезпечують реалізацію інноваційних ініціатив, враховуючи особливості територій та потреби громад. Це включає планування, координацію місцевих підприємств і наукових установ, створення інноваційного потенціалу та інтеграцію локальних проєктів у державні програми. Новизна полягає в тому, що в Україні відсутній єдиний підхід до включення громад у національні інноваційні процеси, а місцевий рівень системно не розглядається як учасник формування інноваційної політики.
Виявлення дисбалансу чинного законодавства та пропозиція інтегрованих механізмів	Дослідження показує, що значна частина нормативно-правових актів не враховує специфіку територіальних громад, що знижує ефективність місцевих інноваційних програм. Унікальність полягає у науково обґрунтованому поєднанні законодавчої, фінансової та організаційної складових, що створює механізми оптимізації ресурсів і зміцнює компетенції місцевих органів самоврядування. Новизна полягає у запропонованому комплексному поєднанні законодавчих, організаційних і фінансових інструментів, тоді як наразі в Україні відсутні інтегровані моделі регулювання інноваційної діяльності на місцевому рівні, особливо в умовах воєнного стану.
Запропоновані інструменти стимулювання інновацій на місцевому рівні	Дослідження пропонує комплексну систему стимулів, що включає: Фінансово-економічні інструменти: пільгові кредити, державне страхування ризиків, гранти; Організаційно-інституційні механізми: створення місцевих інноваційних центрів, електронних баз даних проєктів; Нормативно-правові інструменти: спрощені дозвільні процедури, локальні регламенти. Такий багаторівневий підхід до стимулювання інновацій є новаторським і не має чіткого аналогічного застосування в Україні. Новаторство полягає в тому, що в Україні не існує усталених інструментів локальної інноваційної політики, а громади не мають доступу до типових механізмів підтримки інновацій, що широко застосовуються в країнах ЄС.

Новизна	Характеристика
1	2
Чітке розмежування функцій та компетенцій	Унікальність моделі також полягає у дієвому розподілі ролей: місцеві органи реалізують конкретні інноваційні проєкти, тоді як державні органи забезпечують стратегічну координацію, нормативно-правову підтримку та фінансування. Це створює ефективний механізм інтеграції інновацій на всіх рівнях управління та підвищує конкурентоспроможність регіонів. Новизна полягає в тому, що в Україні відсутній затверджений стандарт розмежування повноважень між рівнями влади у сфері інновацій, а у воєнний час такі механізми взагалі не регламентовані. Запропонований підхід дозволяє уникнути дублювання повноважень та підвищує ефективність координації.
Подолання координаційних бар'єрів між рівнями влади	Дослідження вперше пропонує структуру координації, яка забезпечує обмін даними, стандарти звітності та єдині механізми моніторингу між національним, регіональним і місцевим рівнями. Це новаторське рішення, оскільки в Україні координація в інноваційній політиці є нерегламентованою, а інформаційні зв'язки між рівнями влади – слабкими або відсутніми.

Дослідження показало, що значна частина чинних нормативно-правових актів у сфері інновацій не враховує специфіку територіальних громад, що знижує ефективність місцевих програм. Науково обґрунтоване поєднання законодавчої, фінансової та організаційної складових здатне зміцнити компетенції ОМС у плануванні та реалізації стратегічних інноваційних проєктів.

Запропоновані механізми стимулювання інновацій на місцевому рівні включають фінансово-економічні інструменти (пільгові кредити, державне страхування ризиків), організаційно-інституційні моделі (місцеві інноваційні центри, електронні бази даних проєктів), нормативно-правові інструменти (спрощені дозвільні процедури та регламенти). При цьому ОБВ виконують функції координації, забезпечення фінансування та інтеграції місцевих ініціатив у національні та міжнародні програми.

Таким чином, запропонована модель розвитку інновацій чітко розмежовує компетенції: ОМС реалізують конкретні проєкти на території громади, формують інноваційний потенціал, координують діяльність підприємств та наукових установ, тоді як органи виконавчої влади

забезпечують стратегічну координацію, нормативно-правову підтримку та фінансування. Така взаємодія підвищує ефективність реалізації функцій держави та МС у сфері інновацій, сприяє конкурентоспроможності регіонів та інтеграції України у світові інноваційні процеси.

Актуальність розробки проєкту Стратегічних пріоритетів взаємодії ОВВ та ОМС зумовлена сучасними викликами для України, зокрема воєнним станом, соціально-економічною нестабільністю та необхідністю забезпечення ефективного управління ресурсами на місцевому рівні. У цих умовах особливо важливо створити механізми чіткого розмежування компетенцій між державними органами та ОМС, які дозволяють поєднати централізоване управління з автономією територіальних громад, підвищити ефективність надання держпослуг та гарантувати дотримання законних інтересів громадян.

Отже, у межах дослідження було розроблено проєкт Стратегічних пріоритетів взаємодії ОВВ та ОМС Кривого Рогу в умовах воєнного стану (Додаток Г). Основною метою проєкту є визначення напрямів, механізмів та термінів формування ефективної організації МС, принципів територіальної організації влади та розмежування компетенцій ОВВ і ОМС.

Основні ідеї та принципи проєкту:

1. Розмежування компетенцій та повноважень. Проєкт передбачає чітке визначення функцій державних органів і ОМС Кривого Рогу з метою уникнення дублювання та підвищення ефективності управління. Державні органи зосереджуються на стратегічних, нормативно-правових та контрольних функціях, тоді як ОМС Кривого Рогу забезпечують реалізацію повноважень на територіях громад, управління місцевими ресурсами та надання публічних послуг населенню. Такий принцип гарантує баланс між централізованим управлінням і автономією територіальних громад, а також чітку відповідальність за виконання окремих функцій.

2. Удосконалення фінансово-бюджетної взаємодії. Передбачає посилення фінансової автономії ОМС Кривого Рогу, ефективне використання трансфертів та стимулювання залучення місцевих ресурсів. Розмежування компетенцій у

сфері фінансів дозволяє ОМС Кривого Рогу здійснювати бюджетне планування відповідно до власних потреб, одночасно дотримуючись державних стандартів та контрольних механізмів.

3. Розвиток адміністративних і управлінських механізмів. Включає впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів стратегічного планування, моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень. Чітке визначення компетенцій забезпечує розмежування відповідальності між державними органами та ОМС Кривого Рогу, підвищує прозорість процесів та оперативність прийняття рішень.

4. Забезпечення безпеки та стійкості громад. Проєкт передбачає координацію дій органів державної влади та ОМС Кривого Рогу у сферах обороноздатності, цивільного захисту та надзвичайних ситуацій. Чітке розмежування повноважень забезпечує оперативне реагування на ризики та загрози, водночас надаючи ОМС Кривого Рогу право приймати рішення в межах визначених компетенцій щодо захисту населення.

5. Сприяння розвитку громадянського суспільства та інститутів демократії. Впровадження механізмів *participatory governance* та розвиток консультаційних платформ дозволяє залучати громадян до процесу прийняття рішень. Розмежування компетенцій гарантує, що державні органи визначають рамкові правила участі, а ОМС Кривого Рогу реалізують їх на практиці, забезпечуючи врахування інтересів територіальної громади.

6. Системність впровадження та оцінка ефективності. Проєкт передбачає визначення чітких термінів впровадження кожного заходу, встановлення відповідальних за реалізацію ініціатив, а також розробку системи оцінки результативності на основі ключових показників ефективності (KPI). Такий системний підхід дозволяє забезпечити ефективне управління ресурсами, підвищити довіру громадян до органів влади та створити умови для сталого соціально-економічного розвитку криворізької громади.

Реалізація Стратегічних пріоритетів дозволяє ефективно поєднати державні інтереси з потребами територіальних громад, забезпечити належне

управління ресурсами та створити сприятливе середовище для життєдіяльності населення. Одночасно підвищується спроможність ОМС до реагування на кризові ситуації та підтримки громад у воєнний час, що є ключовим для забезпечення стабільності та безпеки на місцевому рівні.

Отже, розробка Стратегічних пріоритетів взаємодії органів державної влади та ОМС Кривого Рогу в умовах воєнного стану створює основу для ефективного та збалансованого управління на місцевому рівні. Проєкт визначає напрями, механізми та терміни реалізації заходів, поєднуючи державні інтереси з потребами територіальної громади та забезпечуючи чітке розмежування компетенцій між центральними органами влади та МС. Впровадження цих пріоритетів сприяє підвищенню фінансової автономії та управлінської спроможності громади, розвитку інститутів безпосередньої демократії, підвищенню якості державних послуг і створенню стійкої системи реагування на кризові та воєнні виклики, що забезпечує стабільність, безпеку та сталий розвиток місцевих громад.

Висновки до розділу 2

Аналіз взаємодії Дніпропетровської ОВА та ОМС Кривого Рогу свідчить, що МС поступово нарощує фінансову й організаційну автономію. Громада ефективно реалізує власні повноваження, зокрема бюджет участі та управління комунальним майном, тоді як делеговані функції виконуються менш стабільно через обмежене фінансування та часткове дублювання з ОВА.

Фінансовий ресурс громади зростає: власні доходи за 2022–2024 рр. зросли майже вдвічі, що забезпечує реалізацію локальних програм без значного втручання обласної влади. Водночас державні трансферти підтримують критично важливі сфери та залишають роль ОВА в контролі та координації.

Отже, для підвищення ефективності варто чіткіше розмежувати компетенції, посилити ресурси для делегованих функцій і вдосконалити механізми координації. Так громада зберігає самостійність у виконанні власних програм, а ОДА фокусується на стратегічному нагляді та регіональних завданнях.

Розробка Стратегічних пріоритетів взаємодії органів державної влади та ОМС Кривого Рогу в умовах воєнного стану є ключовим інструментом підвищення стійкості та ефективності управління на місцевому рівні. Проєкт визначає чіткі напрями, механізми та часові рамки реалізації заходів, що дозволяє забезпечити збалансоване поєднання державних інтересів із потребами територіальної громади.

Основний принцип проєкту – раціональне розмежування компетенцій: держава формує стратегічні пріоритети та координує політики, а ОМС реалізують делеговані повноваження, управляють ресурсами та забезпечують надання публічних послуг. Такий підхід гарантує прозорість, підзвітність та системність управлінських процесів, підвищує фінансову спроможність місцевих органів влади та створює умови для сталого соціально-економічного розвитку.

ВИСНОВОК

Аналіз наукових підходів та правових основ компетенцій органів ПВ дозволяє зробити низку узагальнених висновків щодо їх сутності, структури та трансформації. По-перше, компетенція виступає ключовим інструментом ПУ, що визначає обсяг правомочних дій органів влади, спрямованих на виконання суспільно значущих функцій. Вона охоплює повноваження, предмети відання, функції та відповідальність суб'єктів управлінських відносин, що формує правовий і організаційний механізм їх діяльності.

По-друге, компетенція не є статичним елементом системи ПУ, а динамічно змінюється під впливом соціальних, економічних та політичних викликів, зокрема в умовах воєнного стану та реформування територіально-адміністративного устрою. Делегування повноважень і узгодження корпоративних та структурних компетенцій забезпечує ефективний розподіл відповідальності та координацію управлінських процесів на різних рівнях влади, що особливо важливо для МС та життєзабезпечення громад.

По-третє, правовий статус суб'єктів компетенції визначає їхнє місце в системі ПВ та встановлює інституційні гарантії діяльності, водночас компетенція окреслює конкретні сфери дії, завдання та повноваження. Важливу роль відіграють легітимність, підзвітність та участь громадян і приватних суб'єктів, що забезпечує прозорість, демократичність та ефективність управлінських рішень.

По-четверте, нормативно-правове регулювання трансформації компетенцій є основою для чіткого визначення прав і обов'язків органів влади. Законодавство, зокрема ЗУ «Про МС» [38], регламентує загальні та виключні повноваження рад, а також умови виконання функцій у межах визначених сфер діяльності. Разом із практикою делегування і координації компетенцій це формує правову основу для гнучкої та ефективної організації ПУ.

Загалом, проведене дослідження дозволяє констатувати, що компетенція органів ПВ є багатогранною та системною категорією, яка поєднує нормативну визначеність, структурну організацію та практичну реалізацію завдань держави

і громади. Її трансформація у рамках децентралізаційної реформи забезпечує:

- оптимізацію розподілу повноважень між державними та місцевими органами влади;
- підвищення ефективності управлінських рішень;
- гарантування стабільності і безпеки на місцевому рівні;
- адаптацію до нових суспільних, економічних і воєнних викликів.

Таким чином, компетенції органів влади виступають ключовим механізмом реалізації публічних функцій та забезпечення життєдіяльності суспільства, а їх системне та правове регулювання є необхідною умовою ефективності та легітимності сучасного ПУ.

Аналіз реалізації та взаємодії компетенцій ОВВ та ОМС на прикладі Кривого Рогу показує, що законодавче закріплення повноважень ОВА та місцевих рад забезпечує формальну основу для здійснення державної виконавчої влади та МС. Дніпропетровська ОВА виконує широкий спектр функцій – від контролю за дотриманням законів і підтримки правопорядку до координації соціально-економічних та культурних програм розвитку області. ОМС Кривого Рогу, у свою чергу, реалізує власні та делеговані державою повноваження, включно з управлінням комунальним майном, бюджетним плануванням, соціальним захистом населення, контролем забудови та забезпеченням комунальних послуг.

Фінансова автономія МС є ключовим фактором ефективності виконання компетенцій. Динаміка бюджету Криворізької громади за 2020–2024 роки свідчить про стійке зростання власних доходів з 7,9 млрд до 9,04 млрд грн, що дозволяє громаді самостійно реалізовувати локальні програми та оперативно реагувати на соціальні, інфраструктурні й адміністративні потреби. Незважаючи на збільшення власних доходів, трансфери з державного бюджету залишаються значним джерелом фінансування, зберігаючи роль ОВА у координації та контролі, особливо в умовах кризових або воєнних ситуацій.

Дослідження показує різний рівень ефективності виконання власних та делегованих функцій місцевого самоврядування. Власні функції, наприклад

бюджет участі, реалізуються на високому рівні – 95 %, що свідчить про активну участь громади у прийнятті рішень. Делеговані функції виконуються менш ефективно: соціальний захист населення – 80 %, контроль забудови – 60 %, а екологічний моніторинг – лише 50 %, що пов'язано з обмеженим ресурсним забезпеченням, дублюванням компетенцій з ОДА та частково «порожнім» характером деяких завдань.

Взаємодія між ОВА та ОМС супроводжується проблемами дублювання повноважень та неповної координації, що іноді призводить до неузгодженості управлінських рішень і зниження ефективності виконання завдань. Підвищення фінансової автономії ОМС зміщує акцент у функціонуванні влади: омс беруть на себе більшу відповідальність за реалізацію місцевих програм, тоді як ОВА зосереджується на стратегічному плануванні, моніторингу та контролі за дотриманням законодавства.

З огляду на виявлені проблеми, для підвищення ефективності реалізації компетенцій необхідне чітке розмежування повноважень, посилення ресурсного забезпечення для делегованих функцій, вдосконалення механізмів координації та перегляд ролі нагляду, щоб мінімізувати дублювання та підвищити ефективність пу. Загалом, аналіз свідчить, що баланс між централізацією та децентралізацією формально забезпечений, однак для практичної реалізації повноважень на обласному та місцевому рівнях потрібне вдосконалення нормативного, фінансового та організаційного забезпечення.

Розробка проекту Стратегічних пріоритетів взаємодії ОВВ та ОМС в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальною, оскільки сучасні виклики, пов'язані з нестабільністю, кризовими ситуаціями та військовими загрозами, потребують чіткого визначення напрямів діяльності, механізмів взаємодії та термінів реалізації управлінських рішень. Проект забезпечує комплексний підхід до організації МС, поєднуючи удосконалення фінансово-бюджетної взаємодії, розвиток адміністративних і управлінських механізмів, зміцнення безпеки та стійкості громад, а також сприяння розвитку інститутів демократії та активної участі громадян у процесах управління.

Важливою складовою проєкту є чітке розмежування компетенцій між державними органами та ОМС, що дозволяє забезпечити баланс між централізованим управлінням і автономією місцевих громад. Державні органи відповідальні за стратегічне планування, нормативне регулювання та координацію національних політик, тоді як місцеве самоврядування реалізує делеговані повноваження, управляє ресурсами громади та надає публічні послуги, забезпечуючи своєчасне реагування на потреби населення.

Реалізація Стратегічних пріоритетів сприяє створенню повноцінного середовища життєдіяльності громадян, підвищенню доступності та якості державних послуг, зміцненню фінансової спроможності територіальних громад та ефективності управління ресурсами. Водночас вона підвищує спроможність ОМС до реагування на кризові та воєнні ситуації, забезпечуючи стійкість та безпеку громад.

Проєкт також передбачає визначення чітких термінів впровадження заходів, відповідальних за реалізацію ініціатив та розробку системи оцінки ефективності на основі ключових показників (KPI), що забезпечує прозорість, підзвітність та системність управлінських процесів. В результаті впровадження Стратегічних пріоритетів відбувається ефективне поєднання державних інтересів із потребами криворізької громади, що сприяє сталому соціально-економічному розвитку, зміцненню демократичних інститутів та створенню належного середовища для життєдіяльності населення в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lotte Bøgh Andersen, Public administration and political science: From monogamous marriage to professional partnership, Governance, 10.1111/gove.12733, 35, 4, (999-1004), (2022).
2. Нагорняк Т. Л. Брендинг території як напрям політики глобального, національного та регіонального рівнів. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки. 2014. Вип. 2. С.106-121.
3. The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests, 2nd Edn. Available online at: https://www.intestcom.org/files/guideline_test_adaptation_2ed.pdf (accessed April 23, 2022).
4. Лопушинський, І. П., Філіппова, В. Д., & Плющ, Р. М. (2022). служба в органах місцевого самоврядування України: новації законодавчого забезпечення. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, (1(19), 103-113. <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/2002>.
5. Шевчук О.А. Нормотворча функція центральних органів виконавчої влади: доктринальний аспект. Держава і право: Збірник наукових праць. Серія Юридичні науки. 2018. Випуск 80. С. 63-69.
6. Дробот, І. (2022). Особливості комунікації органів місцевого самоврядування України в умовах правового режиму воєнного стану. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (November 11, 2022; Paris, France), 27–29. <https://doi.org/10.36074/logos-11.11.2022.08>.
7. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ, 2018. 216 с.
8. Тлумачний словник сучасної української мови: Загальноживана лексика : близько 60 000 слів / за заг ред. проф. В.С. Калашника. – Х., 2009.
9. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: Колективна монографія / Кол. авт.; за заг. ред. Р. М. Плюща. – К.: РІДНА МОВА, 2016. – 744 с.

10. Набатова Ю., Ус Т. Формування місцевих бюджетів в умовах децентралізації фінансових ресурсів. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=410018>.

11. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / [редкол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2014. – 128 с.

12. Леонтьян М.А. Поняття «компетенція» і «компетентність» у теорії освіти / М.А. Леонтьян // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». - 2012. - Вип. 176. - С. 73-75. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_18.

13. Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд. Економіка та держава. 2017. № 3. С. 64–70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_3_1570.

14. Ментух, Н. Ф. Фінансово–правові засади діяльності Національного банку України у сфері стабілізації грошово–кредитного та валютного ринків України / Н. Ф. Ментух, О. Р. Шевчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Право / голов. ред. Ю.М. Бисага. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Вип. 30. Том 2. – С. 92–95.

15. Титаренко Л., Яценко В. Професіалізм службовців у сфері публічного управління в умовах суспільно-політичних змін // Публічне урядування. — 2020. — № 5 (20). — С. 241–255. — DOI: 10.32689/2617-2224-2019-5(20)-241-255.

16. Баймуратов М. Мих. Компетенція органів місцевого самоврядування України: трансформаційні зміни в умовах російсько-української війни // Часопис Київського університету права. — 2024. — С. (вихідні сторінки) — DOI: 10.36695/2219-5521.2.2024.7.

17. Darling-Hammond, L., and Bransford, J. (eds) (2005). *Preparando a los Profesores Para un cambio mundo: Lo que los Profesores Deberían Aprender y ser Capaces de Hacer*. San Francisco, CA.

18. Aino Rekola, Riikka Paloniemi. (2022) Politics of knowledge use: epistemic governance in marine spatial planning. *Journal of Environmental Policy & Planning* 24:6, pages 807-821.

19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 9 липня 2022 року № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (Дата звернення 11.12 2023 року).

20. Колодій А. М. Теорія розподілу влад і практика формування органів державної влади за новою Конституцією. Ідеологія Державотворення в Україні: історія і сучасність : матеріали науково-практичної конференції 22-23 листопада 1996 року. К., Генеза, 1997. С. 193-196.

21. Braun, D., and E. Grande. 2021. “Politicizing Europe in Elections to the European Parliament (1994–2019): The Crucial Role of Mainstream Parties.” *Journal of Common Market Studies* 59 (5): 1124–1141. doi:<https://doi.org/10.1111/jcms.13168>.

22. Проніна О.В. «Місцеві програми як метод сприяння розвитку органів самоорганізації населення в Україні» //Проніна О.В.// Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету /голов. ред. проф. Лопушинський І.П. 2019. № 2 URL: http://locgov.mpsf.org/bible_attachments/html/cd2/IZD_TXT/izd22/

23. Шевчук, О. Р. Правове регулювання державно-приватного партнерства у сфері інформаційної безпеки. Випуск 19 Частина, 127.

24. Акімов О. О., Акімова Л. М. Публічне управління: теоретико-методологічні засади : монографія. – Київ: НАДУ при Президентові України, 2021. – 312 с.

25. Güttler N. „Hungry for knowledge“: towards a meso-history of the environmental sciences. *Berichte zur Wissenschaftsgeschichte*. 2019;42: 235–258. doi: 10.1002/bewi.201900013.

26. Петровський П.М. Гуманітарний ресурс демократизації державного управління: теоретико-методологічний аспект [Текст] : монографія/ П.М. Петровський – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. – 258 с.

27. Лялюк О. Ю. Шлях до децентралізації: зарубіжний досвід для України / О. Ю. Лялюк, Г. В. Полишин // Державне будівництво та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Харків, 2019. – Вип. 38. – С. 62–75.

28. Чиркін А. С. Практика застосування доктрини войовничої демократії в зарубіжних країнах / Чиркін А. С. Суховецький О. О. // Юридичний науковий електронний журнал. - 2022. - № 5. - С. 658-661.

29. Braun D., & Grande E. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*. 2021. Vol. 13, № 4. С. 1124.

30. Ткачук А. Муніципальне право: проблеми компетенції. *Право України*. 2019. № 3. С. 57.

31. Скрипнюк О. Теорія компетенції в публічному управлінні. Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. С. 124.

32. The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests, 2nd Edn. Available online at: https://www.intestcom.org/files/guideline_test_adaptation_2ed.pdf (accessed April 23, 2022).

33. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 80 с.

34. Ткаченко А.О. Поняття компетенції державного органу / Анна Олегівна Ткаченко // Часопис Київського університету права. – 2009. – № 4. – С. 192-197.

35. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): Навчально-практичний посібник/ За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. – Київ. 2016. – 154 с.

36. Gess, C., Geiger, C., and Ziegler, M. (2018). Social-scientific research competency: validation of test score interpretations for evaluative purposes in higher education. *Eur. J. Psychol. Assess.* 35, 737–750. doi: 10.1027/1015-5759/a000451.

37. Чиркін А. С. Організація місцевого самоврядування Чехії в світлі положень Європейської Хартії місцевого самоврядування. *Право та інновації*. 2015. № 3 (11). С. 154–161. URL: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2015/09/Chyrkin11.pdf>.

38. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1997. — № 22. — Ст. 162.

39. Про затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 року № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82#w1_2 (дата звернення: 23.01.23).

40. Правове забезпечення державного управління і місцевого самоврядування [Текст] : навч.-метод. посіб. / М. П. Іщенко, Б. М. Гук ; Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. — Черкаси : [Вид. від. ЧНУ ім. Б. Хмельницького], 2011. — 228 с.

41. Про добровільне об'єднання територіальних громад від 18 грудня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-viii> ISSN 2519-2949 (Print); 2519-2957 (Online) «ПОЛІТИЧНЕ ЖИТТЯ» 1 – 2020 28.

42. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР : із змін. і допов. станом на 2024 р. — Київ : Верховна Рада України, 2024. — 84 с.

43. 194. Lagunes Domínguez, A., Flores García, M. A., Torres Gastelú, C. A., and Ortiz Muñoz, A. F. (2019). Red RIMCI para mejorar la competencia investigadora en estudiantes universitarios en Iberoamérica. *Rev. Relep* 2, 17–23. doi: 10.46990/ relep.2019.2.1.402.

44. Renn, O. Vertrauen als Grundlage einer erfolgreichen institutionellen Risikokommunikation. Bundesgesundheitsbl 65, 529–536 (2022). <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03519-w>.

45. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі XX–XXI століть: нові пріоритети. К., 2006. С. 242.

46. Strasser BJ, Baudry J, Mahr D, Sanchez G, Tancoigne E. „Citizen science“? Rethinking science and public participation. Science & Technology Studies. 2019;32(2):52–76.

47. Schöne, Helmar (2017): Politik wissenschaftliche Mikro analyse und Politische Bildung, in: Oberle, Monika/Weißeno, Georg (Hrsg.), Politik wissen schaft und Politik didaktik. Theorie und Empirie, Wiesbaden, S. 87– 101.

48. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153.udies. 2019;32(2):52–76.

49. Kartashov E. G. European lessons of decentralization. Public management. 2018. № 1 (11) January. P. 175-184.

50. Platform governance by competing systems of political economy: The United States and China, Policy & Internet Policy & Internet Policy & Internet, 10.1002/poi3.306, 14, 2, (240-242), (2022).

51. Ткачук А.Ф. Врегулювання діяльності місцевої влади та її органів: проекти тип. місц. нормат. актів. Київ : «Легальний статус», 2011. 91 с.

52. Дніпропетровська обласна державна адміністрація. URL: <https://adm.dp.gov.ua> (дата звернення: 23.11.2025).

53. Hromady. URL: <https://en.hromady.org> (дата звернення: 23.11.2025).

54. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/> (дата звернення: 23.11.2025).

55. АрселорМіттал Кривий Ріг. У 2024 році «АрселорМіттал Кривий Ріг» сплатив 6,6 млрд грн податків до бюджету [Електронний ресурс]. – Кривий Ріг : ArcelorMittal Kryvyi Rih, 2024. – Режим доступу: https://ukraine.arcelormittal.com/media/news/in-2024-arcelormittal-kryvyi-rih-paid-6-6-billion-uah-of-taxes-to-the-budget?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.11.2025р.).