

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: **Механізми взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні**

Виконала: студентка
групу ПУ24-1зм
Спеціальність
281 «Публічне управління
та адміністрування»

Зацепіліна Р.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.держ.упр., Марценюк О.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: доцен кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління НТУ «Дніпровська політехніка»
к.держ.упр., доц. Сергієнко Е. О.

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
” ____ ” _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти**

Зацепіліній Риті Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізми взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні

керівник роботи Марценюк Олена Олександрівна, к.держ. упр., доц.

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

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 06.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Конституція України, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про державні цільові програми», Постанови Кабінету Міністрів України щодо реалізації державної політики у сфері забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб (зокрема постанова КМУ № 814), стратегії та концепції державної політики у сфері соціального захисту та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, аналітичні та звітні матеріали органів державної влади та органів місцевого самоврядування, офіційні матеріали Маріупольської міської ради, як релокованого органу місцевого самоврядування, дані щодо реалізації проекту створення муніципального соціального житла для внутрішньо переміщених осіб у місті Біла Церква, матеріали міжнародних організацій та європейський досвід забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань публічного управління, місцевого самоврядування та соціальної політики.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Теоретичні та організаційно-правові засади функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні.

Сутність та форми взаємодії органів державної влади й органів місцевого самоврядування у системі публічного управління.

Європейський досвід взаємодії публічної влади у сфері забезпечення соціальних прав внутрішньо переміщених осіб та можливості його адаптації в Україні.

Нормативно-правові та інституційні механізми реалізації державної політики щодо забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб.

Практика взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у реалізації житлових програм для внутрішньо переміщених осіб (на прикладі діяльності Маріупольської міської ради).

Аналіз проекту створення муніципального соціального житла для внутрішньо переміщених осіб у місті Біла Церква.

Основні напрями вдосконалення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб в умовах післявоєнного відновлення.

5. Перелік графічного матеріалу 7 таблиць та 8 рис., які ілюструють ключові аспекти дослідження.

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	

	Оформлення роботи	до 30.01.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.01.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 06.01.26	

Здобувач освіти

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

** Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником роботи*

АНОТАЦІЯ

Зацепіліна Р.С. Механізми взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою магістерської роботи є комплексний аналіз механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

У роботі досліджено механізми та форми взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні в умовах сучасних трансформацій системи публічного управління. Проаналізовано теоретичні основи функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, узагальнено європейський досвід взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, проаналізовано механізми взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування при реалізації державних програм, обґрунтовані шляхи вдосконалення механізмів взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з урахуванням специфіки релокованих громад. За результатами дослідження визначено, що ефективність реалізації державної політики значною мірою залежить від рівня узгодженості та інституційної спроможності механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, особливо в умовах воєнного стану та релокації територіальних громад. Запропоновано запровадження програм співфінансування державних і місцевих ініціатив, співпрацю з міжнародними та національними організаціями та адаптацію європейських моделей багаторівневого управління.

Ключові слова: механізми взаємодії, органів державної влади, органи місцевого самоврядування, публічне управління, державна політика, релоковані територіальні громади, європейський досвід, багаторівневе управління.

SUMMARY

Zatsepilina R. S. Mechanisms of interaction between state authorities and local self-government bodies in Ukraine.

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's thesis is to conduct a comprehensive analysis of the mechanisms of interaction between public authorities and local self-government bodies and to substantiate directions for their improvement.

The thesis examines the mechanisms and forms of interaction between public authorities and local self-government bodies in Ukraine under the conditions of contemporary transformations of the public administration system. The theoretical foundations of the functioning of public authorities and local self-government bodies are analyzed, the European experience of interaction between public authorities and local self-government bodies is generalized, and the mechanisms of interaction between public authorities and local self-government bodies in the implementation of state programs are analyzed. The study also substantiates ways to improve the mechanisms of interaction between public authorities and local self-government bodies, taking into account the specific features of relocated territorial communities. Based on the results of the study, it is determined that the effectiveness of state policy implementation largely depends on the level of coordination and institutional capacity of the mechanisms of interaction between public authorities and local self-

government bodies, especially under conditions of martial law and the relocation of territorial communities. The main directions for improving the mechanisms of interaction between public authorities and local self-government bodies are also identified. The study proposes the introduction of co-financing programs for state and local initiatives, cooperation with international and national organizations, and the adaptation of European models of multilevel governance.

Key words: interaction mechanisms, public authorities, local self-government bodies, public administration, state policy, relocated territorial communities, European experience, multilevel governance.

Список публікацій здобувача

1. Зацепіліна Р.С. Щодо результатів ефективної взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах цифровізації (на прикладі Маріупольської міської ради): матер. міжнар. нау.-практ. конф. (м. Дніпро, листопад 2025). Дніпро: УМСФ, 2025. С. 239-242.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	11
1.1. Організаційно-правові основи функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні.....	11
1.2. Критерії та показники ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	29
2.1. Регулювання ефективності механізму взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування	29
2.2. Досвід європейських країн щодо взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування.....	38
2.3. Аналіз ефективності державної політики на місцевому рівні (на прикладі м. Маріуполь).....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ.....	52
3.1. Особливості взаємодії релокованої громади з органами державної влади для підтримки внутрішньо переміщених осіб (на прикладі м.Маріуполь)	52
3.2. Впровадження спільного проєкту Уряду України та Маріупольської міської ради щодо забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб.	61
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність магістерської роботи зумовлена зростанням ролі ефективної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах трансформації системи публічного управління в Україні. Реалізація реформи децентралізації, запровадження нових форм і механізмів взаємодії з органами державної влади та релокованими органами місцевого самоврядування, а також функціонування публічної влади в умовах воєнного стану актуалізують потребу в узгоджених, чітко структурованих та результативних механізмах взаємодії між різними рівнями влади.

На сучасному етапі саме якість взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування визначає ефективність реалізації державної політики у соціальній, економічній та гуманітарній сферах.

Особливої актуальності питання механізмів взаємодії набуває у процесі реалізації складних міжрівневих політик, які потребують одночасної участі центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Одним із таких напрямів є сфера житлового забезпечення внутрішньо переміщених осіб, що виступає практичним прикладом функціонування механізмів взаємодії публічної влади, координації повноважень, ресурсів та відповідальності між різними рівнями управління. Релоковані територіальні громади продовжують виконувати покладені на них повноваження за межами територій постійного функціонування, але виникає ряд проблем механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування пов'язаних із нормативною невизначеністю окремих повноважень, координацією управлінських рішень, доступом до фінансових ресурсів та узгодженням відповідальності між різними рівнями публічної влади. Це зумовлює необхідність удосконалення механізмів взаємодії, які б забезпечували інституційну спроможність релокованих громад та ефективну реалізацію державної політики в умовах просторового переміщення органів місцевого самоврядування.

Узагальнення та наукове осмислення механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, з урахуванням сучасних викликів і європейських підходів до публічного управління, є необхідною умовою підвищення ефективності державної політики та зміцнення інституційної спроможності публічної влади в Україні.

Таким чином, обрана тема є актуальною з огляду на потребу вдосконалення системи публічного управління, забезпечення узгодженості дій органів влади різних рівнів та формування ефективних механізмів реалізації державної політики в умовах кризових викликів.

Метою дипломної роботи є комплексний аналіз механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати теоретичні основи функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування;
- узагальнити європейський досвід взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування;
- проаналізувати механізми взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування при реалізації державних програм;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення механізмів взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з урахуванням специфіки релокованих громад.

Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування є предметом дослідження значної кількості вітчизняних науковців. У працях Нажеденко А.О.[31], Войтенко А.Б. [9], Іванець Т.М.[17], Якубовська Т.І. [53], Мінаєва І.М. [27-28], Давтян С.Г.[11], Гончарук Н.Т. [10], Присяжнюк П.В. [37] та інших авторів висвітлено удосконалення механізмів взаємодії, форми та ефективність управління державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, а також роль органів державної влади та органів місцевого

самоврядування у забезпеченні соціальних прав цієї категорії населення.

Об'єктом дослідження є система управління, у межах якої здійснюється взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є механізми взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

У процесі написання дипломної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексність та достовірність отриманих результатів. Зокрема, метод аналізу та синтезу застосовувався для опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів і визначення сутності досліджуваної проблеми. Порівняльний метод використовувався для зіставлення вітчизняного та європейського досвіду взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Системно-структурний метод дозволив розглянути механізми взаємодії органів публічної влади як цілісну систему. Метод узагальнення застосовувався для формування висновків. Використання зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість та логічну послідовність результатів дослідження.

Окремі аспекти дипломної роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» й опубліковані у збірнику тез доповідей учасників.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, з яких 67 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 55 найменувань з них 2 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Організаційно-правові основи функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні

Функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні ґрунтується на поєднанні правових норм та організаційних механізмів публічного управління, які визначають порядок формування органів влади, їхню структуру, компетенцію, управлінські функції, взаємодію між рівнями влади та участь громадян у прийнятті управлінських рішень. У межах публічного управління організаційно-правові основи розглядаються не лише як сукупність нормативних приписів, а як інституційна система управління суспільними процесами.

Правові основи функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні ґрунтуються на Конституції України, принципах народного суверенітету, поділу влади, верховенства права та законності. Їх мета, забезпечити ефективну, демократичну та відповідальну систему публічного управління, яка буде відповідати європейським стандартам і гарантуватиме права людини та самостійність громад.

Відповідно до статті 5 пункту 2 Конституція України встановлює, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

В статті 6 говориться про те що організація державної влади в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову [19], що забезпечує систему стримувань і противаг та запобігає узурпації влади (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Поділ організації державної влади України [19]

Функціонування центральних органів державної влади регламентується низкою законів, серед яких:

- Закон України “Про Кабінет Міністрів України” від 27 лютого 2014 року № 794-VII, цей закон визначає правовий статус Уряду України, його компетенцію, організацію діяльності та взаємовідносини з Президентом України і Верховною Радою України;

- Закон України “Про центральні органи виконавчої влади” від 17 березня 2011 року № 3166-VI, який встановлює засади утворення, реорганізації та ліквідації міністерств, служб, агентств, їхні повноваження, права та обов’язки;

- Закон України “Про місцеві державні адміністрації” від 09 квітня 1999 року № 586-XIV, цей Закон визначає правовий статус, структуру, повноваження, підзвітність і підконтрольність місцевих державних адміністрацій органам виконавчої влади вищого рівня.

Як вже нам відомо взаємодія законодавчої, виконавчої та судової влади в Україні ґрунтується на принципі поділу влади. Зазначений принцип передбачає розмежування повноважень між гілками влади з одночасним забезпеченням їх взаємодії з метою ефективного функціонування державного механізму.

Кожна з гілок влади є самостійною у межах своїх повноважень, однак їх діяльність взаємопов'язана через систему стримувань і противаг, що забезпечує баланс державної влади.

Законодавчу владу в Україні здійснює Верховна Рада України, яка ухвалює закони, що є обов'язковими для виконання на всій території держави. Виконавча влада, представлена Кабінетом Міністрів України, міністерствами та іншими органами виконавчої влади, забезпечує реалізацію законів і управління державними справами.

Основними формами взаємодії законодавчої та виконавчої влади є:

- право законодавчої ініціативи Кабінету Міністрів України;
- затвердження Верховною Радою України Державного бюджету та контроль за його виконанням;
- парламентський контроль за діяльністю Кабінету Міністрів України;
- відповідальність Уряду перед Верховною Радою України.

Судову владу в Україні здійснюють суди загальної юрисдикції та Конституційний Суд України, які забезпечують здійснення правосуддя та контроль за відповідністю нормативно-правових актів Конституції України.

Взаємодія законодавчої та судової влади проявляється у таких аспектах:

Верховна Рада України ухвалює закони, які застосовуються судами при здійсненні правосуддя;

Конституційний Суд України здійснює конституційний контроль та може визнавати закони або їх окремі положення неконституційними;

Верховна Рада України бере участь у формуванні судової влади шляхом визначення правових засад судоустрою та статусу суддів;

суди забезпечують однакове застосування законодавства та захист прав і свобод людини.

Таким чином, судова влада виступає гарантом конституційності діяльності законодавчої влади.

Виконавча та судова влади взаємодіють у процесі забезпечення законності в діяльності органів державного управління. Органи виконавчої влади

зобов'язані виконувати судові рішення, які є обов'язковими до виконання відповідно до Конституції України.

Судова влада виступає механізмом захисту громадян від можливих зловживань з боку виконавчої влади.

Система взаємодії законодавчої, виконавчої та судової влади базується на принципі стримувань і противаг, що передбачає взаємний контроль та обмеження повноважень кожної з гілок влади. Такий підхід забезпечує стабільність державної влади, її демократичний характер та дотримання верховенства права.

Отже, взаємодія законодавчої, виконавчої та судової влади є необхідною умовою ефективного функціонування держави. Вона забезпечує баланс владних повноважень, підзвітність органів державної влади та захист прав і свобод людини, що відповідає принципам правової та демократичної держави (рис.1.2.).



Рис.1.2. Функціонування органів державної влади [19]

Водночас місцеве самоврядування визнається і гарантується державою [42], що закладає правові засади децентралізації публічної влади.

Організаційно-правовий статус органів місцевого самоврядування визначається Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Відповідно до статті 2 цього закону, місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність

територіальної громади вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України [42]. Закон визначає систему місцевого самоврядування, що включає територіальні громади, ради різних рівнів та їх виконавчі органи, а також закріплює принципи їх діяльності - законності, гласності, колегіальності, підзвітності та підконтрольності (рис. 1.3.).



Рис.1.3. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадою [42]

Важливим міжнародним джерелом є Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР), яка закріплює принципи автономії місцевих органів влади, субсидіарності, пропорційності та фінансової самостійності громад. Відповідно до статті 3 Хартії, місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевої влади регулювати й управляти значною частиною публічних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення. Таким чином, міжнародно-правові норми посилюють національні гарантії самостійності

місцевого самоврядування та сприяють адаптації української системи управління до європейських стандартів.

На противагу моноцентричному, ієрархізованому та спрямованому зверху до низу уявленню про публічні рішення як інструменту державного планування в Україні поступово утверджується принцип багаторівневої публічної політики. Вона передбачає діяльність численних акторів, серед яких держава займає таку ж, як і інші учасники, позицію. Новий підхід до розуміння багаторівневої публічної політики, з одного боку, більш адекватно відображає реальності, але з другого – надзвичайно ускладнює окреслення ролі державних інститутів у публічній політиці. Зміщення від централізованого управління та регулювання до багатополосного, для якого є характерними наявність багатьох рівнів і центрів діяльності, високий ступінь незалежності між численними акторами з різними інтересами, зумовило потребу у визначенні процедур у публічній діяльності. Це означає, що діяльність вже не окреслюється встановленими та назавжди закріпленими правилами. Правила виникають під час взаємодії акторів різних рівнів протягом усього процесу публічної політики. Зміни у грі політичних сил визначаються природою політичних проблем та зростанням значення самих акторів та їх позицій. Так, конфігурації публічних взаємодій у вирішенні тих чи інших проблем можуть бути такими, де урядові структури виявляються набагато слабшими, аніж, наприклад, муніципальна влада чи територіальна громада [47].

Варто зазначити, що публічна політика – це особливий вид комунікації, який не є сферою боротьби за завоювання влади, тому варто відрізнити її від політики репрезентативної публічності – боротьби за право репрезентувати волю народу. Публічна політика є специфічною формою комунікації суб'єктів політичного процесу, яка дає змогу активізувати участь громадян у її виробленні та реалізації політичних рішень [47].

Правові основи забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади визначені Законом України “Про доступ до публічної інформації” від 13 січня 2011 року № 2939-VI. Цей закон гарантує кожному

громадянину право вільно отримувати інформацію про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що є важливим інструментом контролю за їх ефективністю. Також Закон України “Про звернення громадян” від 02 жовтня 1996 року №393/96-ВР створює правові механізми залучення населення до формування і реалізації державної політики та поліпшує її роботу.

З огляду на це, публічна політика виступає формою політичного процесу, що реалізується у відкритому публічному просторі через комунікацію між державними інститутами, органами місцевого самоврядування, громадськими структурами та громадянами. Її сутність полягає не у боротьбі за владу, а у виробленні та реалізації рішень, спрямованих на задоволення суспільних інтересів.

Ефективність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування визначається за трьома основними критеріями:

- ціннісно-раціональним - визначення ефективності за ознакою відповідності результатів рішень та їх наслідків визнаним державою цінностям, вираженим у політичній стратегії.

- цілерациональним - ступінь досягнення визначених програмних цілей і завдань державної політики.

- прагматичним - вимірювання ефективності за допомогою моделі - “витрати - випуск” або “витрати - результат”.

Залежно від мети та об’єкта оцінювання, існує п’ять загальних підходів до оцінювання публічної політики: цільовий, функціональний, композиційний, множинний і поведінковий. Вони дозволяють визначити результативність управлінської діяльності, рівень взаємодії органів влади з громадськістю, ступінь задоволення публічних інтересів і баланс між ефективністю та легітимністю рішень.

Отже, правові основи функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні становлять складну систему конституційних, законодавчих і міжнародно-правових норм, спрямованих на забезпечення

демократичності, прозорості, підзвітності та ефективності публічної влади. Вони визначають межі компетенції державних органів, гарантують автономію місцевого самоврядування та закріплюють участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Саме на цій правовій основі формується сучасна багаторівнева система публічної політики, що забезпечує сталий розвиток держави, розбудову громадянського суспільства та інтеграцію України в європейський правовий простір.

Але з позицій публічного управління важливим є організаційний вимір функціонування органів влади, який охоплює їхню структуру, управлінські процеси, механізми координації та взаємодії. Органи державної влади та місцевого самоврядування функціонують не одним органом і не лише законом, а як ціла система взаємопов'язаних елементів, які працюють разом та у межах яких реалізуються управлінські функції планування, організації, координації, контролю та оцінювання результатів.

Організаційні механізми публічного управління включають ієрархічні, координаційні, децентралізаційні, нормативно-організаційні, процедурні, кадрові, інформаційно-комунікаційні та контрольні-наглядові механізми, які ґрунтуються на принципі підпорядкування та вертикалі влади. Він проявляється у системі виконавчої влади, де Кабінет Міністрів України (далі - Уряд України) є вищим органом цієї влади і який спрямовує та координує діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, а також місцевих державних адміністрацій. Застосування ієрархічного механізму забезпечує єдність державної політики та управлінську дисципліну (рис.1.4.).

Організаційні аспекти діяльності центральних органів виконавчої влади охоплюють порядок їх утворення, структуру, систему керівництва, розмежування повноважень, механізм взаємодії з іншими органами державної влади та внутрішню організацію робіт [45].

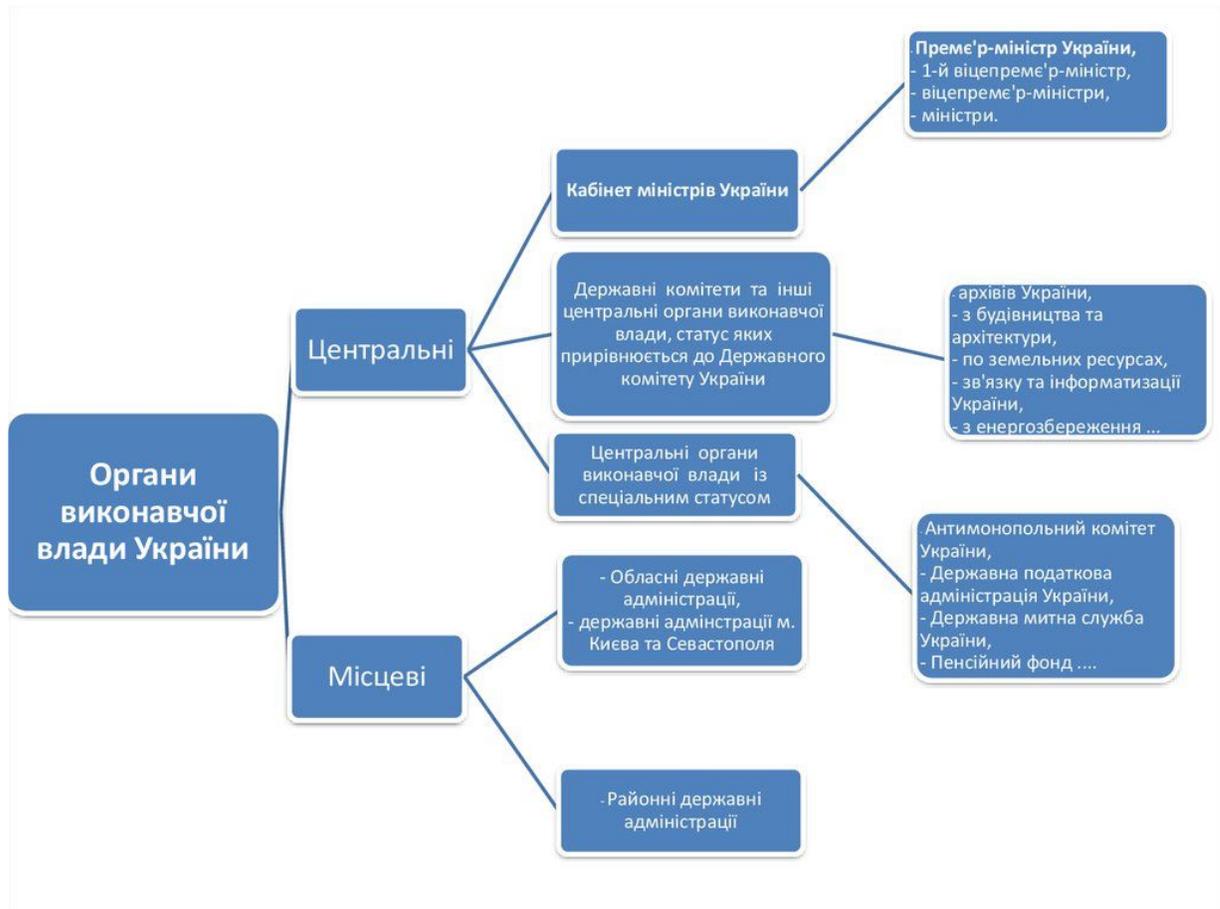


Рис.1.4. Ієрархія органів виконавчої влади України [45]

Водночас важливе значення має координаційний механізм, який спрямований на узгодження дій органів, що не перебувають у прямому адміністративному підпорядкуванні. Такий механізм є особливо актуальним у процесі взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування, які не входять до системи виконавчої влади, але співпрацюють з нею під час реалізації державних і регіональних програм, соціально-економічного розвитку та надання публічних послуг.

В умовах реформування публічного управління в Україні важливу роль відіграє механізм децентралізації, який передбачає передачу частини повноважень і ресурсів від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Даний механізм сприяє підвищенню самостійності територіальних громад, розвитку місцевої демократії та більш ефективному вирішенню питань місцевого значення відповідно до принципу субсидіарності.

Важливе місце посідає процедурний механізм, який регламентує порядок ухвалення управлінських рішень, проведення засідань, голосування, підготовки та реалізації нормативних і індивідуальних актів. Чітке дотримання процедур забезпечує легітимність управлінських рішень і прозорість діяльності органів публічної влади.

З метою систематизації та узагальнення організаційних аспектів діяльності основних суб'єктів публічної влади в Україні доцільно здійснити їх порівняльний аналіз. Наведена таблиця має аналітично-порівняльний характер та відображає ключові організаційні аспекти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій. Такий підхід дає змогу чітко визначити їх місце в системі публічної влади, особливості формування, структури та організації діяльності.

Порівняльна характеристика організаційних аспектів органів публічної влади в Україні (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика організаційних аспектів органів публічної влади в Україні [19,38,41-42,45]

Організаційний аспект	Верховна Рада України	Кабінет Міністрів України	Органи місцевого самоврядування	Місцеві державні адміністрації
1	2	3	4	5
Місце в системі влади	Єдиний орган законодавчої влади	Вищий орган у системі виконавчої влади	Не входять до системи органів державної влади	Місцеві органи виконавчої влади
Рівень діяльності	Загальнодержавний	Загальнодержавний	Місцевий	Місцевий
Конституційний статус	Визначений ст. 75 Конституції України	Визначений ст. 113 Конституції України	Визначений ст. 140 Конституції України	Визначений ст. 118 Конституції України

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4	5
Склад органу	450 народних депутатів України	Прем'єр-міністр, Перший віце-прем'єр-міністр, віце-прем'єр-міністри, міністри	Рада, голова, виконавчі органи	Голова, заступники, структурні підрозділи
Порядок формування	Шляхом загальних виборів	Формується за участю ВРУ та Президента України	Обираються територіальною громадою	Голова призначається Президентом України
Строк повноважень	5 років	Пов'язаний зі строком повноважень ВРУ	5 років	На строк повноважень Президента України
Характер діяльності	Колегіальний	Колегіальний	Колегіальний (ради)	Єдиноначальний
Форма роботи	Сесії, пленарні засідання	Засідання Кабінету Міністрів України	Сесії місцевих рад	Поточна управлінська діяльність
Внутрішня структура	Голова ВРУ, заступники, фракції	Міністерства та інші ЦОВВ	Постійні комісії, виконавчі комітети	Департаменти, управління, відділи
Підпорядкування	Самостійний орган	Підзвітний і підконтрольний ВРУ	Підзвітні територіальній громаді	Підпорядковані Президенту та КМУ
Правовий характер	Орган державної влади	Орган державної влади	Орган публічної влади громади	Орган державної виконавчої влади

Центральні органи виконавчої влади в Україні організовані за галузевим і функціональним принципами, що відповідає сучасним підходам публічного управління та забезпечує спеціалізацію управлінської діяльності. Галузевий принцип передбачає закріплення за міністерствами відповідальності за формування та реалізацію державної політики у конкретних сферах суспільного життя (освіта, охорона здоров'я, соціальна політика, фінанси тощо) [45].

Функціональний принцип полягає у створенні центральних органів виконавчої влади у формі служб, агентств та інспекцій, які виконують окремі управлінські функції - контроль, нагляд, регулювання, надання

адміністративних послуг - незалежно від галузевої належності. Такий розподіл повноважень сприяє чіткому визначенню ролей органів влади, запобігає дублюванню функцій та підвищує ефективність реалізації державної політики.

Поєднання галузевого та функціонального принципів формує інституційну основу спеціалізованого публічного управління, у межах якої міністерства зосереджуються на стратегічному плануванні та формуванні політики, а підпорядковані або координовані органи - на її практичній реалізації та контролі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Інституційна основа [19,45]

Принцип організації	Типи центральних органів виконавчої влади	Сутність принципу	Приклади
Галузевий	Міністерства	Формування та реалізація державної політики у визначеній сфері	Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство соціальної політики України і т.д.
Функціональний	Служби, агентства, інспекції	Виконання окремих управлінських функцій (контроль, нагляд, регулювання, адміністрування) незалежно від галузі	Державна податкова служба України, Державна служба статистики України, Державна аудиторська служба України
Координаційний	Підпорядковані або координовані центральні органи виконавчої влади	Реалізація політики та виконання функцій під координацією міністерства	Державна служба якості освіти України, Державне агентство розвитку туризму України

Органи місцевого самоврядування мають власну організаційну структуру, яка включає представницькі органи (ради), виконавчі органи та посадових осіб. Їхня діяльність ґрунтується на принципах самостійності, колегіальності, підзвітності територіальним громадам і орієнтації на результат.

Важливим елементом організаційної складової є забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади, що реалізується через механізми доступу до публічної інформації, звернень громадян, участі

громадськості у формуванні політики. Такі механізми підвищують управлінську спроможність органів влади та сприяють зростанню довіри до них.

Місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення [42]. Воно не входить до системи органів державної влади, що є ключовим організаційним аспектом.

До організаційних аспектів належить визначення системи органів, такі як, територіальні громади, сільська, селищна, міська рада, сільський, селищний, міський голова, виконавчі органи ради, староста, районні та обласні ради (що представляють спільні інтереси громади), місцеві ради та голови обираються населенням на місцевих виборах формування, яких відбувається на засадах демократичності та виборності. Строк повноважень місцевих рад і голів становить п'ять років. Початок і припинення повноважень визначені законом.

Органи місцевого самоврядування діють самостійно в межах повноважень. Держава не втручається в їх діяльність, окрім випадків, передбачених законом.

1.2 Критерії та показники ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Важливим аспектом в розробці критеріїв та показників ефективності, є визначення поняття ефективність. Саме тому розглянемо основні тенденції і підходи до розуміння категорії «ефективність публічного управління», яка фактично виступає синонімом якості публічної влади.

Одна з вітчизняних дослідників Н. Нижник відзначає три основних підходи до розуміння ефективності державного управління [33]:

- модель оцінки ефективності за схемою «ресурсне забезпечення діяльності – затрати – результат», яка аналогічна моделі «внесок – продукт»;
- модель довготермінової організації Р. Лайкерта, за якою ефективність визначають три групи факторів [36]:

внутрішньо організаційні чинники (змінні), які перебувають під контролем організації: формальна структура організації, економічна стратегія і соціальна політика, професійно-кваліфікаційний склад персоналу тощо;

проміжні змінні, що представляють людські ресурси організації: організаційний клімат, ставлення до праці, навички людей, рівень довіри до керівництва, традиції, методи прийняття рішень, способи стимулювання і мотивації діяльності [36];

результативні (наслідкові) змінні, які виражають остаточний результат зусиль – зростання і падіння прибутку, зростання чи зниження продуктивності праці, ступінь задоволення потреб тощо;

модель захисту збалансованих інтересів суспільства і держави, що проявляється в успішному розв'язанні проблеми оптимального захисту інтересів держави, населення, соціальних груп та окремого громадянина [36]. І ефективність буде забезпечена лише у разі взаємодії трьох складових: громадян, суспільства та держави [32].

З початку становлення та розвитку місцевого самоврядування, стало очевидним, що діяльність органів місцевого самоврядування має бути ефективною та прозорою щодо територіальної громади. Основними цілями діяльності органів місцевої влади щодо населення має бути надання якісних послуг [29].

На сучасному етапі світового розвитку країни, члени Організації економічного співробітництва та розвитку, розробили та впровадили комплексну систему критеріїв оцінки діяльності органів державної влади, яка ґрунтується на принципах належного врядування (Good Governance). До ключових принципів Організації економічного співробітництва та розвитку належать ефективність, результативність, відкритість, прозорість, підзвітність, верховенство права та орієнтація на потреби громадян.

Зазначені підходи поступово впроваджуються і в Україні, що зумовлено євроінтеграційним курсом держави та прагненням адаптації національної системи публічного управління до міжнародних стандартів. На національному

рівні це реалізується через прийняття стратегічних і програмних документів у сфері реформування державного управління, запровадження систем оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади, а також розвиток механізмів прозорості та підзвітності.

Використання рекомендацій та стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку у процесі оцінки діяльності органів влади сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та забезпеченню стабільного соціально-економічного розвитку України.

В Україні система оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та системи послуг, що надаються цими органами, ще потребує розробки та запровадження [34]. Відсутність системи визначення ефективності діяльності безпосередньо позначається на її якості. Саме тому, в Україні необхідно запровадити систему оцінки діяльності органів місцевого самоврядування.

Такі показники як «ефективні витрати» та «якість послуг» повинні мати чіткі критерії оцінки. Оцінювання ефективності та якості діяльності органів місцевого самоврядування має відбуватися на всіх етапах процесу прийняття рішень, як на місцевому, так і на центральному рівнях управління. На сьогоднішній день, в Україні немає досвіду оцінювання діяльності органів влади на кожному етапі процесу прийняття управлінських рішень, що є суттєвим гальмуючим чинником підвищення якості управлінських послуг та діяльності органів влади в цілому [34].

Водночас в країнах світу створені та функціонують такі системи. Критерії оцінки результативності діяльності влади використовуються у багатьох розвинених демократичних країнах та допомагають оцінювати якість й ефективність послуг, що надають органи публічної влади, результативність та ефективність їх діяльності [34].

Відзначаються такі основні передумови і причини щодо оцінки результативності діяльності органів влади:

1. Оцінка допомагає поліпшити якість самої діяльності. Місцеві програми існують для надання різних послуг населенню і, таким чином, сприяють підвищенню рівня життя [5]. Критерії оцінки визначають, у першу чергу, для органів місцевої влади шляхи їх оптимальної діяльності щодо надання високоякісних, ефективних і продуктивних послуг місцевому населенню [34].

2. Критерії оцінки посилюють відповідальність. Вони мають важливе значення для бюджетного процесу, який можуть значно покращити шляхом оцінки відповідності рівня послуг витратам коштів [5].

3. Критерії оцінки підвищують прозорість діяльності влади, тому що документи щодо оцінки результативності її діяльності на основі зазначених критеріїв завжди доступні широкому колу громадськості.

При оцінці результативності діяльності використовуються такі поняття, як ефективність та продуктивність.

Продуктивність направлена на оцінку кількості ресурсів, що використовуються для надання певних послуг. Критерії продуктивності звичайно виражаються як частина затрат – поточні затрати, наприклад, у тоннах при переробці сміття.

Ефективність направлена на оцінку рівня надання послуг, який має визначатися за очікуваними результатами. Це сприяє зосередженню уваги на кінцевих результатах з урахуванням якості надання послуги та її впливу на рівень життя на даній території.

Два такі оціночні критерії як ефективність та продуктивність необхідні для забезпечення збалансованого підходу до самого процесу надання послуг. За вказаними двома критеріями у багатьох країнах застосовується ще декілька різних технологій, що використовуються для поліпшення діяльності органів влади в цілому [5], основними з яких є:

- підвищення ефективності з одночасним скороченням затрат на утримання штату;
- підвищення ефективності при незмінних затратах на утримання штату;

- скорочення затрат на утримання штату при незмінній ефективності; підвищення ефективності з одночасним підвищенням затрат на утримання штату, але в пропорційно невеликій кількості [34];
- скорочення ефективності та скорочення витрат на утримання штату.

Органам місцевого самоврядування завжди необхідно проводити аналіз якості та ефективності своєї діяльності; визначати, чому реальне виконання виявляється гірше очікуваних результатів або перевищує встановлені раніше очікувані результати виконання.

Існує ще декілька технологій, за допомогою яких здійснюється аналіз ефективності діяльності органів публічної влади:

Порівняння результатів.

Така технологія здійснюється за конкретними даними та має важливе значення. Це дає можливість зрозуміти, чому окремі органи влади можуть досягати високого рівня продуктивності та ефективності, добиватися кращих результатів, а інші – ні. З метою поліпшення своєї діяльності органи влади усіх рівнів обмінюються між собою інформацією про результати, обговорюють їх і порівнюють [34]. Це дозволяє виробити і використати найбільш прийнятні варіанти рішень. Деякі відмінності можуть виникати у зв'язку з такими факторами як місцезнаходження регіонів, природні умови та ін. Незважаючи на все це, окремі органи влади досягають найбільш високого рівня ефективності завдяки методам і стратегіям, які вони використовують. Інші можуть переймати їх методики для досягнення більш високих результатів у своїй діяльності, тобто, відбувається обмін інформацією і це дуже важливо, адже перед усіма органами влади усіх рівнів є одна основна задача – надавати найбільш ефективні і продуктивні послуги, наскільки це можливо [5].

Заплановане у порівнянні з реальним.

Цей метод аналізу результатів передбачає визначення для органів влади конкретних цілей діяльності. Ці цілі можуть базуватися на аналізі минулого виконання, порівнянні діяльності інших аналогічних організацій та структур за

певний період, затверджених виконавчих стандартах, даних приватного сектору і недержавних організацій та вивченні реальних потреб населення тощо [5].

Визначення цілей діяльності ще не означає, що вона буде якісною та ефективною. Виконавчі цілі та стандарти мають бути реальними, тобто не завищеними і не заниженими. При встановленні цілей та завдань на наступний фінансовий рік, органи влади повинні уважно розглядати свої довгострокові і стратегічні плани, кількість доступних ресурсів і заходів, пріоритетні напрями своєї політики, потреби населення у послугах, зміни у навколишньому середовищі тощо.

Часові тенденції. Цей метод полягає в тому, що діяльність органів місцевого самоврядування щороку суттєво не змінюється. Зміни відбуваються поступово, як позитивні, так і негативні, але у кінцевому підсумку невеликі зміни можуть стати тенденцією, тому органи влади мають збирати, відслідковувати і вивчати результати своєї діяльності протягом декількох років, для того, щоб не опинитись у неконтрольованій ситуації.

Критерії оцінки ефективності, що були вибрані та затверджені для канадської муніципальної програми оцінки діяльності, підбиралися окремо конкретно по кожному напрямку і з урахуванням часових тенденцій. На основі цього муніципалітети змогли переглянути свою діяльність за минулі роки та перебудувати її в потрібному напрямку, у відповідності до реальної ситуації та сучасних вимог.

Процеси реформування публічної влади в Україні як демократичної держави вимагають якнайшвидшого впровадження критеріїв оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування на кожному етапі процесу прийняття рішень та нових технологій оцінювання якості надання послуг населенню та самих послуг. В Україні існує розуміння необхідності впровадження критеріїв системної оцінки діяльності органів влади, у контексті реалізації державної політики та якості послуг, що надаються населенню. Але, враховуючи невизначеність того, якими ці критерії мають бути, доцільно використати досвід розвинених демократичних країн [34].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Регулювання ефективності механізму взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Взаємовідносини між державою та суспільством значною мірою здійснюються через налагоджену систему співпраці місцевих державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування, зокрема місцевими радами та їх посадовими особами. У межах такої взаємодії місцеві державні адміністрації реалізують повноваження, делеговані обласними та районними радами, залучаючи відповідні фінансові, матеріально-технічні та інші ресурси. Вони підзвітні та підконтрольні відповідним радам і звітують перед ними про виконання бюджету, реалізацію програм соціально-економічного і культурного розвитку територій та делегованих повноважень.

Голови обласних державних адміністрацій мають право дорадчого голосу на засіданнях обласних рад, а голови районних державних адміністрацій мають право дорадчого голосу на засіданнях районних рад, можуть виносити на розгляд питання, пов'язані з виконанням делегованих повноважень, та вносити інші пропозиції. Обласна та районна ради можуть висловити недовіру голові відповідної місцевої державної адміністрації, на підставі чого, з урахуванням пропозицій органу виконавчої влади вищого рівня, Президент України приймає рішення і дає відповідній раді обґрунтовану відповідь щодо подальшого перебування керівника на посаді [38].

Система місцевого самоврядування в Україні побудована на двох рівнях - первинному (село, селище, місто) та вторинному (район, область). Її головним осередком є територіальні громади, які формуються природним шляхом через об'єднання жителів для вирішення питань місцевого значення. Така структура

забезпечує можливість ефективного наближення управлінських рішень до населення, що є однією з ключових умов результативної взаємодії держави і суспільства.

Згідно зі статтею 140 Конституції України, місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою безпосередньо або через органи місцевого самоврядування - сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Таким чином, держава створює адміністративно-правовий механізм інституційної спроможності органів місцевого самоврядування яким є комплексом правових норм, інструментів та заходів, спрямованих на формування, розвиток та підтримання ефективних управлінських структур на місцях. Його основне завдання - впорядкувати взаємовідносини між державою та органами місцевого самоврядування, визначити чіткі правила реалізації владних повноважень, контролювати дотримання законодавства та стандартів якості управління.

Закони про місцеве самоврядування, державну службу в органах місцевого самоврядування, адміністративні послуги та доступ до публічної інформації встановлюють юридичні межі діяльності рад та виконавчих органів, забезпечують прозорість, підзвітність і професіоналізм кадрів. Якість прийняття рішень напряму залежить від професійності посадових осіб, їхньої підготовки та ефективності структури управлінських органів. Ключовим є також механізм взаємодії з іншими ланками влади та громадськістю через консультації, публічні слухання та обговорення. Система контролю покликана забезпечувати законність та правопорядок, передбачає перевірку рішень місцевих рад, ініціювання скасування незаконних актів та притягнення винних до відповідальності, що гарантує прозоре управління та захист інтересів громади.

Відповідно до статті 5 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, до системи місцевого самоврядування включає:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;

- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення.

Основні характеристики місцевого самоврядування:

- Автономність: самостійне вирішення питань місцевого значення у межах закону.
- Демократичність: народовладдя, обрання рад та посадових осіб, участь у громадських слуханнях та референдумах.
- Фінансова самостійність: власні бюджети та ресурси, місцеві податки та збори.
- Відповідальність перед громадою: прозорість, звітність, можливість оцінювати діяльність органів влади.
- Територіальна організація: багаторівнева система — базовий, районний та обласний рівні.
- Юридична основа: Конституція та закони України, міжнародні стандарти (Європейська хартія місцевого самоврядування).

Ефективність функцій органів місцевого самоврядування залежить від чіткого розподілу повноважень між рівнями влади, їх узгодженості та взаємної підконтрольності (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

Функції органів місцевого самоврядування [42]

Функція	Завдання
Управлінська	Планування, прийняття рішень, реалізація програм розвитку, організація роботи виконавчих органів.
Бюджетно-фінансова	Розробка та затвердження місцевого бюджету громади, управління податками та видатками, фінансування програм.
Соціальна та гуманітарна	Освіта, культура, охорона здоров'я, соціальний захист, розвиток місцевих традицій.
Контрольна та регуляторна	Нагляд за дотриманням законодавства, благоустрій, регулювання підприємницької діяльності та використання ресурсів.

Територіальні громади як первинні суб'єкти самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні зворотного зв'язку між владою та громадянами. Вони мають право управляти комунальним майном, затверджувати місцеві бюджети, встановлювати місцеві податки і збори, а також здійснювати контроль за їх виконанням.

Важливою формою ефективної взаємодії виступає поєднання представницької та безпосередньої демократії. Мешканці територіальних громад реалізують свої права через місцеві вибори, референдуми, громадські слухання, місцеві ініціативи та загальні збори громадян. Це дозволяє залучати громадян до прийняття управлінських рішень, підвищуючи їхню легітимність і прозорість.

Виконавчі органи рад, як-от виконавчі комітети, відділи та управління, забезпечують практичну реалізацію рішень рад. Їх ефективність визначається не лише повнотою власних і делегованих повноважень, а й рівнем координації з місцевими державними адміністраціями. Сільські, селищні й міські голови, обрані громадою, виступають важливою ланкою комунікації між громадою, радою та державними структурами.

На вторинному рівні місцевого самоврядування - районному та обласному - діють ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад. Їх діяльність спрямована на забезпечення узгодження рішень місцевого самоврядування з політикою державної влади, що є одним із головних чинників ефективності управлінського механізму.

Додаткову роль у посиленні взаємодії відіграють органи самоорганізації населення, які сприяють безпосередньому зв'язку між громадянами і місцевими радами, створюючи основу для розвитку громадянського суспільства.

Отже, ефективність механізму взаємодії державної влади та місцевого самоврядування визначається рівнем нормативного забезпечення, чіткістю розмежування повноважень, здатністю органів місцевого самоврядування реалізовувати власні функції та активністю територіальних громад у здійсненні місцевої демократії.

Місцеві державні адміністрації у процесі управління відповідною

територією здійснюють постійну взаємодію з сільськими, селищними та міськими радами, їх виконавчими органами і головами. Така взаємодія спрямована на сприяння реалізації власних повноважень органів місцевого самоврядування у сфері економічного, соціального та культурного розвитку, контроль за виконанням законодавчих приписів, а також урахування пропозицій депутатського корпусу та посадових осіб місцевого самоврядування.

Місцеві адміністрації повідомляють органам місцевого самоврядування про питання, що зачіпають їхні інтереси, надаючи право участі у відповідних засіданнях. Водночас адміністрації не мають права втручатися у здійснення власних повноважень радами. Для реалізації спільних програм адміністрації та місцеві ради можуть укладати договори, створювати спільні органи і організації [41].

Зміцнення місцевих рад і їх здатності реалізовувати муніципальну владу відображає процеси децентралізації державної влади - перерозподіл повноважень між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням.

Чим більша децентралізація, тим вищий рівень використання економічних методів впливу на управлінські процеси, гнучка управлінська система та розвинутіші демократичні інститути.

Проте децентралізація не обмежується лише передачею повноважень від держави до місцевого самоврядування. Сучасні суспільні процеси вимагають децентралізації й на рівні районів, окремих громад, а також через участь структур громадянського суспільства і бізнесу.

Для ефективної децентралізації необхідні об'єктивні умови, тобто на рівні центральної влади повинно бути розуміння того, що у разі передачі частини повноважень до влади нижчого рівня, це призводить до більш раціонального використання ресурсів, які має територіальна громада і не потребує втручання з боку центральної влади:

Самодостатність сторін — центральна влада усвідомлює потребу у передачі повноважень, а органи місцевого рівня готові їх виконувати.

Готовність до компромісу - передача функцій супроводжується перерозподілом ресурсів (фінансових, людських, матеріальних).

Рівноправність сторін - врахування і узгодження інтересів всіх учасників процесу.

Здатність подолати стереотипи - децентралізація може здійснюватися не лише через передачу функцій органам місцевого самоврядування, а й об'єднанням громадян, громадськими або бізнес-структурами.

Ефективність механізму взаємодії державної влади з місцевим самоврядуванням є одним із ключових чинників результативного функціонування публічної влади в Україні (рис. 2.1). Вона визначає ступінь узгодженості дій центральних і місцевих органів у процесі реалізації державної політики, забезпечення балансу інтересів держави й територіальних громад, а також спроможність публічної влади забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток територій.

Сутність ефективності у цьому контексті полягає у здатності механізму взаємодії забезпечувати досягнення спільних цілей державної та місцевої влади з мінімальними витратами ресурсів і максимальною користю для громадян. Йдеться не лише про формальне виконання повноважень, а про узгоджене управлінське партнерство, засноване на принципах субсидіарності, відкритості, взаємної відповідальності та довіри.

Для регулювання ефективності механізму взаємодії державної влади та місцевого самоврядування доцільно застосовувати комплексний підхід, який враховує як результативність спільних дій, так і їхню організаційну, ресурсну та соціальну складові.

Цей рисунок показує, що власні функції забезпечують автономність та розвиток місцевих громад, тоді як делеговані функції гарантують зв'язок із державною політикою та дотримання законності.

Принципи взаємодії: субсидіарність, підзвітність, законність, автономність громад.

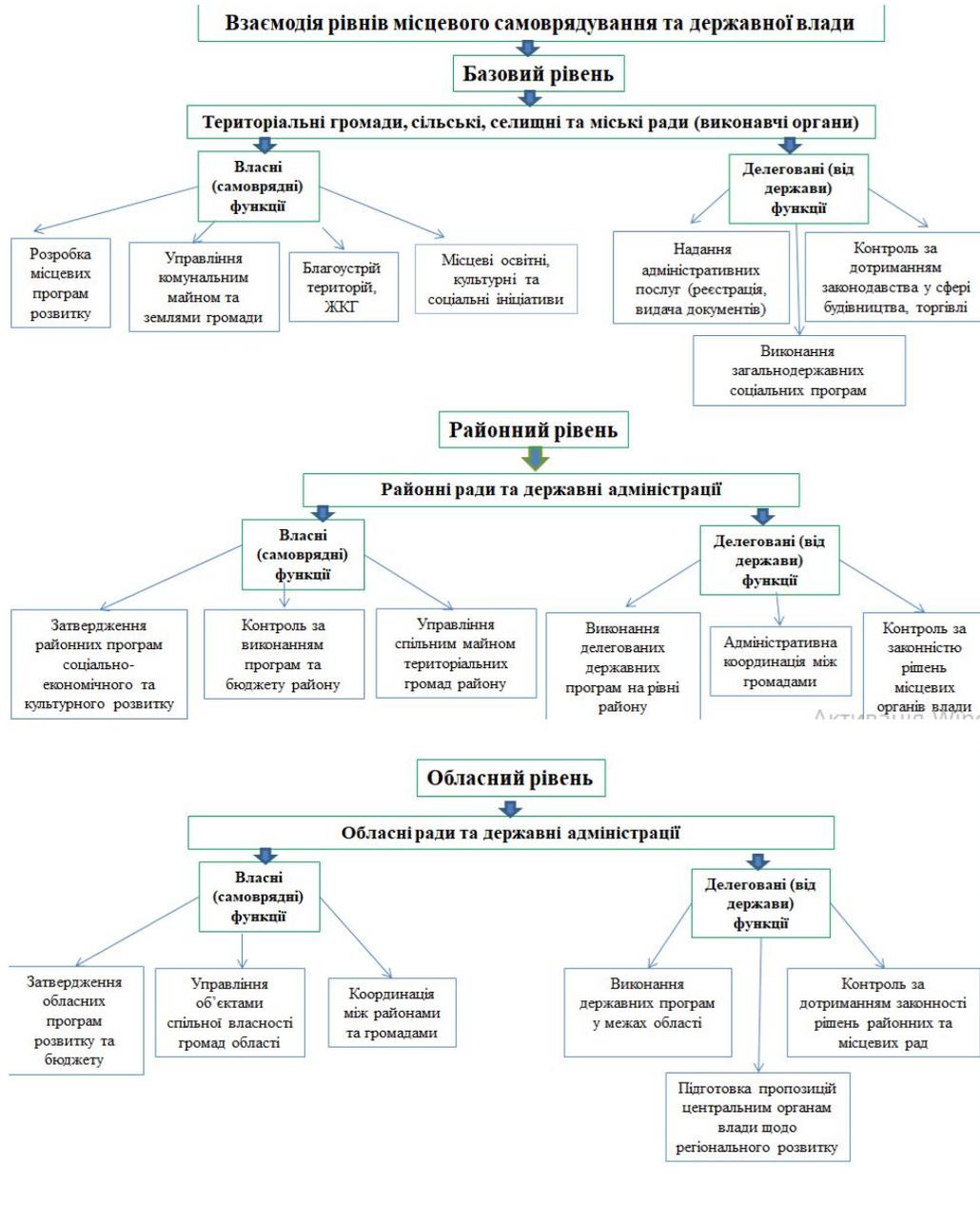


Рис. 2.1 Взаємодія рівнів органів місцевого самоврядування та органів державної влади [42]

Адміністративно-правовий механізм інституційної спроможності органів місцевого самоврядування - це комплекс правових норм, інструментів та заходів, спрямованих на формування, розвиток та підтримання ефективних управлінських структур на місцях. Основні завдання механізму:

- Впорядкування взаємовідносин між державою та органами місцевого самоврядування;

- Визначення чітких правил реалізації владних повноважень;
- Контроль за дотриманням законодавства та стандартів якості управління;
- Забезпечення участі громади у процесах прийняття рішень.

Основними критеріями ефективності механізму взаємодії державної влади з місцевим самоврядуванням можна вважати:

Результативність - ступінь досягнення узгоджених стратегічних і поточних цілей держави та територіальних громад, зокрема в реалізації регіональної політики, наданні публічних послуг, забезпеченні розвитку місцевої інфраструктури.

Економічність - раціональність використання фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів у процесі реалізації спільних управлінських рішень. Важливо, щоб делегування повноважень супроводжувалося адекватним ресурсним забезпеченням.

Інноваційність - упровадження сучасних форм співпраці, електронного урядування, цифрових комунікацій і сервісів для підвищення прозорості, підзвітності та швидкості взаємодії між рівнями влади.

Соціальна орієнтованість - рівень задоволення потреб населення внаслідок узгоджених дій державних і місцевих органів влади. Соціальна ефективність проявляється у підвищенні довіри громадян до влади, зростанні якості життя та розширенні участі громадськості в ухваленні рішень.

Інституційна узгодженість - наявність дієвих організаційних і правових механізмів координації діяльності між державними органами та органами місцевого самоврядування, уникнення дублювання функцій і протиріч у компетенції

У сучасній науці державного управління ефективність взаємодії державної влади з місцевим самоврядуванням розглядається крізь призму кількох підходів:

Системного, який акцентує на узгодженості всіх елементів механізму взаємодії - правових норм, організаційних структур, ресурсного забезпечення та управлінських процедур.

Функціонального, що розглядає ефективність як здатність системи взаємодії забезпечувати стабільне виконання покладених функцій і досягнення спільних результатів.

Процесного, у межах якого ефективність визначається рівнем оптимізації комунікаційних процесів, швидкістю прийняття спільних рішень, прозорістю і координацією дій.

Соціально-гуманістичного, який оцінює ефективність через рівень задоволення потреб громадян і рівень залучення громад до процесу управління.

Механізм взаємодії державної влади та місцевого самоврядування має функціонувати на основі низки принципів, що забезпечують його стабільність і результативність:

Принцип законності - усі рішення і дії сторін мають відповідати Конституції України та чинному законодавству.

Принцип субсидіарності - повноваження повинні реалізовуватися на найближчому до громадян рівні влади, здатному ефективно їх виконати.

Принцип паритетності - у відносинах між державними та місцевими органами мають зберігатися рівновага і взаємна відповідальність.

Принцип відкритості та прозорості - громадськість має доступ до інформації про спільну діяльність органів влади.

Принцип ресурсної забезпеченості - ефективність взаємодії можлива лише за наявності фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів, достатніх для виконання делегованих повноважень.

Попри нормативну базу, ефективність механізму взаємодії державної влади та місцевого самоврядування в Україні залишається недостатньою. Серед основних проблем:

- нечітке розмежування компетенцій між державними адміністраціями й органами місцевого самоврядування;
- дублювання функцій, надмірна централізація управлінських рішень;
- слабка комунікаційна та інформаційна взаємодія;
- недостатня координація у реалізації державних програм на місцях;

- формальний характер діяльності консультативно-дорадчих органів при органах влади.

Підвищення ефективності механізму взаємодії можливе через:

- розмежування функцій контролю і виконавчої діяльності державних адміністрацій;
- створення виконавчих органів обласних і районних рад;
- розвиток електронних платформ комунікації між рівнями влади;
- впровадження механізмів договірного регулювання співпраці;
- використання європейських практик координації (наприклад, моделей Франції, Польщі, Німеччини);
- посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування.

2.2 Досвід європейських країн щодо взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування

Європейська модель взаємодії державної влади та місцевого самоврядування ґрунтується на принципах децентралізації, субсидіарності, партнерства та належного врядування (good governance). Ці принципи зафіксовано у Європейській хартії місцевого самоврядування (1985 р.) [15], а також у стратегічних документах Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва та розвитку і Програми Support for Improvement in Governance and Management. Вони визначають рамки для побудови ефективної системи багаторівневого управління, у якій центральні органи влади та органи місцевого самоврядування діють у партнерстві, спільно розробляючи, реалізуючи та оцінюючи політику розвитку (рис. 2.2).

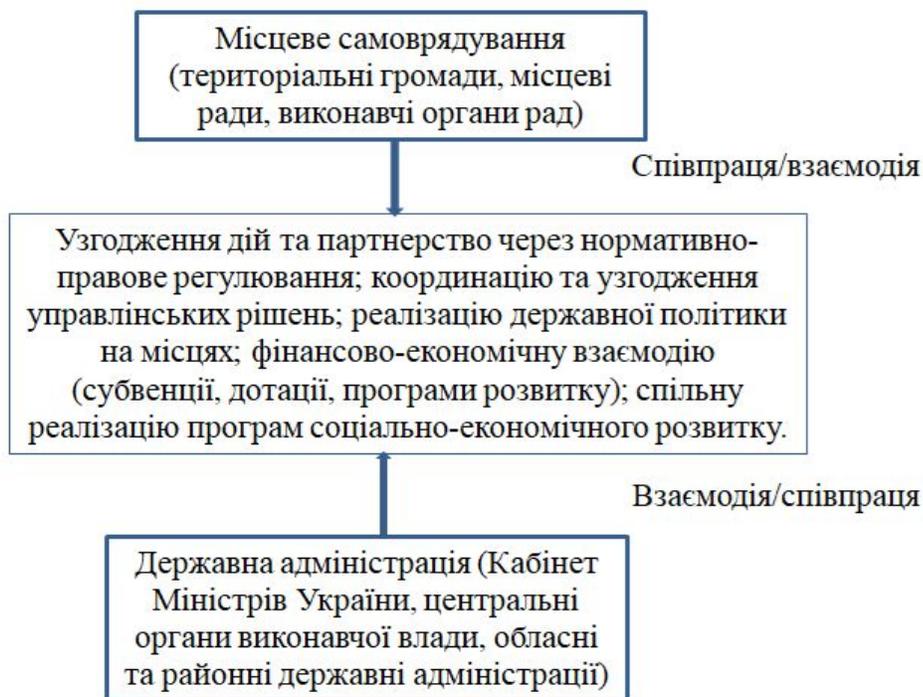


Рис. 2.2. Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами влади [41-42,45]

Однією з ключових характеристик європейського підходу є інституційна взаємодія через систему оцінювання ефективності публічного управління. У більшості держав Європейського Союзу такі механізми розглядаються не лише як інструмент моніторингу, а як засіб координації міждержавної політики та місцевих стратегій розвитку.

Програми Support for Improvement in Governance and Management та Common Assessment Framework, розроблені за підтримки Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку, забезпечують єдиний методологічний підхід до оцінки якості управління на всіх рівнях влади. Вони базуються на принципах прозорості, підзвітності, участі громадян і орієнтації на результат. Так, Common Assessment Framework 2020 передбачає проведення регулярної самооцінки органів влади, у тому числі муніципалітетів, із подальшим обміном найкращими практиками управління між державами-членами Європейського Союзу.

Показовим у контексті організації взаємодії між рівнями влади є досвід

Німеччини. У 1990-х роках у цій країні було запроваджено «Нову модель управління», яка ґрунтувалася на аналізі соціальних ефектів публічної політики та активному використанні механізмів бенчмаркінгу. Особливістю німецького підходу стало поширення інструментів оцінювання ефективності «знизу вгору», коли ініціатива впровадження індикаторів результативності належала муніципалітетам. Це сприяло розвитку горизонтальної взаємодії між органами місцевого самоврядування та посиленню координації з регіональним і федеральним рівнями влади.

Разом із тим відсутність єдиного централізованого координатора реформ у сфері місцевого самоврядування в Німеччині зумовила фрагментарність окремих ініціатив. Проте практика застосування показників ефективності на місцевому рівні поступово вплинула і на регіональні та федеральні органи влади, зокрема при обґрунтуванні потреби у фінансовій підтримці з державного бюджету. Для оцінювання діяльності місцевої влади також активно використовуються показники якості управління та рівня задоволеності населення, що підкреслює орієнтацію на соціальний ефект публічної політики.

У європейських країнах значна увага приділяється оцінюванню взаємодії органів влади на місцевому рівні за допомогою інструментів, розроблених під егідою Організація Об'єднаних Націй та Ради Європи. До них належать індекс міського управління, барометр місцевого самоврядування, індекс належного управління для місцевого розвитку та інші методики, спрямовані на аналіз участі громадян, підзвітності місцевої влади та якості надання публічних послуг. Їх застосування сприяє розвитку діалогу між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством.

Тобто з вищесказаного зрозуміло, що Європейські уряди активно застосовують інструменти для налагодження горизонтальної та вертикальної взаємодії. А на прикладі Німеччини можна побачити, що вони реалізують модель кооперативного федералізму, де спільні конференції земельних урядів та федерального уряду координують політику у сферах освіти, охорони здоров'я та регіонального розвитку. Взаємодія відбувається на основі системи індикаторів

ефективності, затверджених Федеральною радою, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз ефективності земель (Länder).

У Великій Британії впроваджено механізм Local Performance Framework, який поєднує національні пріоритети з локальними стратегіями. Місцеві ради зобов'язані щороку звітувати перед Міністерством з питань рівності, громад та місцевого самоврядування про досягнення визначених індикаторів - що забезпечує прозору взаємодію та обмін даними між рівнями влади.

Важливо, що Організації економічного співробітництва та розвитку у звіті “Decentralisation and Multi-Level Governance in Europe” (2023 р.) підкреслює: ефективність місцевого самоврядування напряду залежить від спроможності центральної влади створювати умови для участі місцевих органів у формуванні політики. Саме така практика дозволяє уникати дублювання повноважень, підвищує рівень довіри до державних інституцій і забезпечує баланс між автономією місцевих громад та єдністю державної політики.

Отже, європейський приклад взаємодії державної влади з місцевим самоврядуванням демонструє, що спільна система оцінювання, моніторингу та стратегічного планування є дієвим інструментом забезпечення ефективності публічного управління (табл.2.2.). Єдність методологічних стандартів (Support for Improvement in Governance and Management, Common Assessment Framework, Організації економічного співробітництва та розвитку Governance Indicators) і практик міжрівневої співпраці сприяє підвищенню інституційної спроможності місцевого самоврядування, формуванню європейської культури публічного адміністрування та зміцненню демократичних засад управління.

Таблиця 2.2

Взаємодія державної влади з місцевим самоврядуванням [54]

Країна	Модель взаємодії	Ключові інструменти	Особливості
Німеччина	Кооперативний федералізм	Спільні конференції федерального уряду та земель, індикатори ефективності	Чіткий розподіл повноважень, координація політик між рівнями влади

Продовження таблиці 2.2

Франція	Децентралізована унітарна модель	Державний нагляд за законністю, регіональні контракти розвитку	Поєднання автономії громад із сильними державним координуванням
Польща	Децентралізована унітарна модель	Фінансова автономія громад, державний контроль законності	Активна роль територіальних громад, мінімальне втручання держави
Велика Британія	Партнерська модель багаторівневого управління	Local Performance Framework, щорічна звітність	Поєднання національних пріоритетів із локальними стратегіями

Глибина та динаміка трансформацій, що відбуваються у сфері публічної політики в Україні, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації та оцінювання взаємодії органів державної влади й органів місцевого самоврядування. У країнах Європейського Союзу зазначена взаємодія розглядається як ключовий елемент ефективного публічного управління, оскільки саме на місцевому рівні відбувається реалізація значної частини державної політики та надання публічних послуг населенню.

Європейська практика свідчить, що ефективність взаємодії між різними рівнями публічної влади оцінюється не лише через досягнення формальних управлінських результатів, а й через здатність органів влади узгоджувати свої дії, забезпечувати підзвітність, прозорість та орієнтацію на суспільні потреби. У цьому контексті в країнах Європейського Союзу сформовано низку підходів до оцінювання ефективності публічної політики, які безпосередньо пов'язані з якістю функціонування як державної влади, так і місцевого самоврядування.

Аналіз досвіду європейських країн щодо організації взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування свідчить про наявність сталих інституційних механізмів, що забезпечують узгодженість управлінських рішень, ефективність реалізації публічної політики та орієнтацію на потреби територіальних громад. У контексті проведення в Україні реформ децентралізації та публічного управління зазначений досвід набуває особливої

актуальності, оскільки дозволяє визначити напрями вдосконалення національної системи взаємодії між рівнями публічної влади.

Важливим напрямом адаптації європейського досвіду в українських умовах є запровадження комплексних інструментів оцінювання ефективності публічної політики та взаємодії органів влади. Зокрема, доцільним є використання підходів, закладених у методологіях Support for Improvement in Governance and Management та Common Assessment Framework.

Програма Support for Improvement in Governance and Management використовується в Україні як аналітичний та консультативний інструмент оцінки стану системи публічного управління. Її рекомендації застосовуються під час розроблення стратегічних документів у сфері реформування державної служби, управління державними фінансами, підвищення прозорості та підзвітності органів виконавчої влади. Важливим аспектом є те, що Support for Improvement in Governance and Management акцентує увагу на необхідності залучення органів місцевого самоврядування до процесу формування та реалізації державної політики, що сприяє узгодженню дій між центральним і місцевим рівнями влади.

Застосування Common Assessment Framework в Україні розглядається, як перспективний інструмент підвищення управлінської спроможності окремих органів публічної влади, у тому числі органів місцевого самоврядування. Common Assessment Framework, дозволяє здійснювати внутрішню самооцінку діяльності, виявляти проблемні аспекти управління та формувати плани організаційного розвитку. Особливе значення Common Assessment Framework має для територіальних громад, оскільки сприяє формуванню культури результативності, орієнтації на потреби громадян та відкритості управлінських процесів.

В умовах реалізації реформи децентралізації в Україні суттєво змінилася система територіальної організації влади, розширено повноваження органів місцевого самоврядування та посилено їх роль у реалізації публічної політики. Водночас практика функціонування публічної влади свідчить, що взаємодія між

органами державної влади та органами місцевого самоврядування залишається складною та нерідко суперечливою.

До основних проблем такої взаємодії належать, нечітке розмежування повноважень між рівнями публічної влади, надмірна централізація прийняття управлінських рішень, обмежені фінансові можливості територіальних громад, недостатня координація діяльності центральних органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування, низький рівень інституційної спроможності окремих громад. Крім того, відсутність системного оцінювання результативності публічної політики на місцевому рівні ускладнює визначення реального соціального ефекту управлінських рішень.

Також ефективне застосування зазначених інструментів в Україні потребує подальшого нормативного закріплення, розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та поширення практики стратегічного планування й оцінювання результативності управлінської діяльності.

Таким чином, адаптація європейського досвіду взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні має ґрунтуватися на поєднанні інституційних реформ, удосконалення механізмів оцінювання ефективності публічної політики та розвитку партнерських відносин між рівнями публічної влади. Реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню ефективної системи багаторівневого управління, здатної забезпечити сталий розвиток територіальних громад і підвищення якості життя населення.

2.3 Аналіз ефективності державної політики на місцевому рівні (на прикладі м. Маріуполь)

В Україні триває реформа децентралізації, і як результат – більше влади та фінансових ресурсів делеговані на рівень муніципалітетів, для зміцнення місцевого самоврядування. Це є ризиком для збільшення корупції на локальному рівні. Тому дуже важливим на даному етапі є підвищення

прозорості міст, адже без цього вся користь від децентралізації може бути нівельованою.

Проект спрямований на мотивацію та підтримку українських міст для більшої прозорості, підзвітності та участі громадян у формуванні та здійсненні публічної політики.

Українське представництво міжнародної антикорупційної організації Transparency International в рамках програми Transparent Cities/Прозорі міста розробили Рейтинг 100 найбільших міст України метою якого є підвищення рівня здійснення публічної політики.

Наразі аналітиками та експертами Transparency International Україна спільно з бізнес-асоціаціями та іноземними інвесторами розроблено показники для вимірювання прозорості, наявних інструментів та можливостей в інвестиційному секторі в містах України та проведено дослідження в 100 найбільших містах України.

Аналіз прозорості публічної політики міста Маріуполь (Додаток А) відбувався згідно методики, яка складалася з 13 розділів [3]:

Інформація про роботу органів місцевого самоврядування;

- Доступ та участь;
- Закупівлі;
- Житлова політика;
- Бюджетний процес;
- Фінансова та матеріальна допомога, гранти;
- Соціальні послуги;
- Кадрові питання;
- Професійна етика та конфлікт інтересів;
- Землекористування та будівельна політика;
- Комунальні підприємства;
- Комунальне майно;
- Освіта.

Номер та назва критерію визначають конкретний індикатор. Кожен індикатор різний та чітко прив'язаний до одного з 13 розділів методики.

Максимальний бал та спосіб нарахування за критерієм:

0 балів - найменше можливе нарахування;

10 балів - максимальна сума балів.

Метод оцінки, на базі якого зараховано бал:

A - аналітичний висновок команди дослідників;

D - перевірка відповідності стандартам, які передбачені Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» №835 від 21.10.2015 про набори відкритих даних;

W - аналіз веб-сайту (в дослідженні чітко відображається наявність чи відсутність відповідної інформації на офіційному або іншому спеціальному інтернет-ресурсі міської ради);

I - відповідь на інформаційний запит;

T - інтернет-статистика;

S - скарги громадян, рішення суду, відомості в авторитетних засобах масової інформації, публічні документи від громадських організацій та депутатів місцевих рад [39].

Відповідно аналізу публічної політики місцевої влади 31 березня 2021 року Трансперенсі Інтернешнл України презентувала результати двох рейтингів – Рейтингу прозорості 100 найбільших міст України та Рейтингу підзвітності 50 міст України, місто Маріуполь посів 1 місце у загального рейтингу (табл.2.3) [3]. У 2021 році місто Маріуполь так само посідав на 1 місці, тільки відсоток прозорості виріс на 4,4 % (табл.2.4.)

Таблиця 2.3

Топ-5 Рейтингу прозорості міст у 2020 році [3]

№ в рейтингу	Місто	Сума балів
1	Маріуполь	86,60

2	Львів	85,20
3	Дрогобич	78,10
4	Вінниця	76,70
5	Тернопіль	75,10

Таблиця 2.4

Топ-5 Рейтингу прозорості міст у 2021 році [3]

№ в рейтингу	Місто	Сума балів
1	Маріуполь	91,00
2	Львів	85,50
3	Дніпро	84,20
4	Дрогобич	83,20
5	Мукачево	81,30

Глибинне дослідження публічної політики місцевого самоврядування України проведене Центром аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту (International Republican Institute), яке фінансується Агентством Сполучених Штатів Америки з міжнародного розвитку (United States Agency for International Development) показало високу оцінку діяльності Маріупольської міської ради.

Це щорічне дослідження забезпечує розширений погляд на ставлення громадян до місцевого самоврядування і муніципальних послуг.

Опитування було проведено у 22 обласних центрах України, які не перебувають під контролем російських або проросійських сил, а також в містах Маріуполь та Сєвєродонецьк на Донбасі. Дослідження базується на вибірці з більш ніж 19 000 респондентів.

Вибірка складалася з 19,200 постійних жителів 24 міст, віком від 18 років і старше і є репрезентативною для населення по віку та статі.

Для забезпечення репрезентативності вибірки, було опитано по 800 респондентів в кожному місті незалежно від чисельності населення. Вибірка була розподілена у відповідності із поділом міст Центральною виборчою

комісією на виборчі округи. Охоплені щонайменше 50 дільниць (50 попередньо відібраних точок) у кожному місті. Вони були обрані випадковим чином, відповідно до конкретного кроку. Для процедури відбору респондентів були використані випадковий маршрут і правило дня народження. Отримані дані були зважені по статі та віку з використанням національних статистичних даних.

Нижче відображенні результати досліджень по категоріям:

- Наскільки Ви задоволені діяльністю міської ради Вашого міста (рис.2.3);
- Наскільки Ви задоволені діяльністю міського голови Вашого міста (рис.2.4).

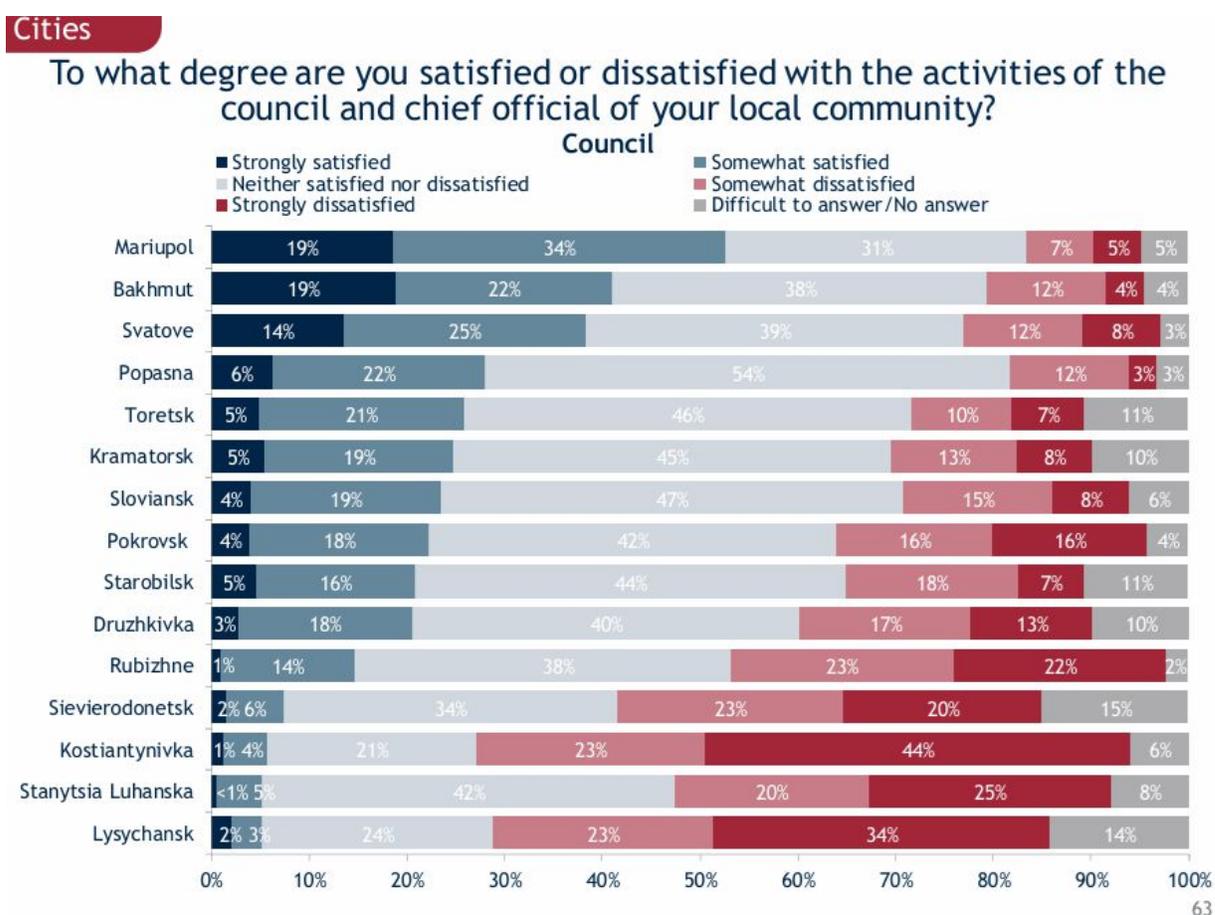


Рис.2.3. Наскільки Ви задоволені діяльністю міської ради Вашого міста [55]

На рисунку 2.3 ми бачимо рейтинг міста Маріуполь в якому відображається задоволеність мешканців міста щодо діяльності місцевої громади, 19% мешканців дуже задоволені, 34% швидше задоволені, аніж ні, 31% нічого не знають про діяльність громади, 7% швидше незадоволені, 5% зовсім не

задоволені, 5% важко відповісти. Це опитування, проводилося Центром досліджень опитувань Міжнародного республіканського інституту станом на жовтень 2020 року [55].

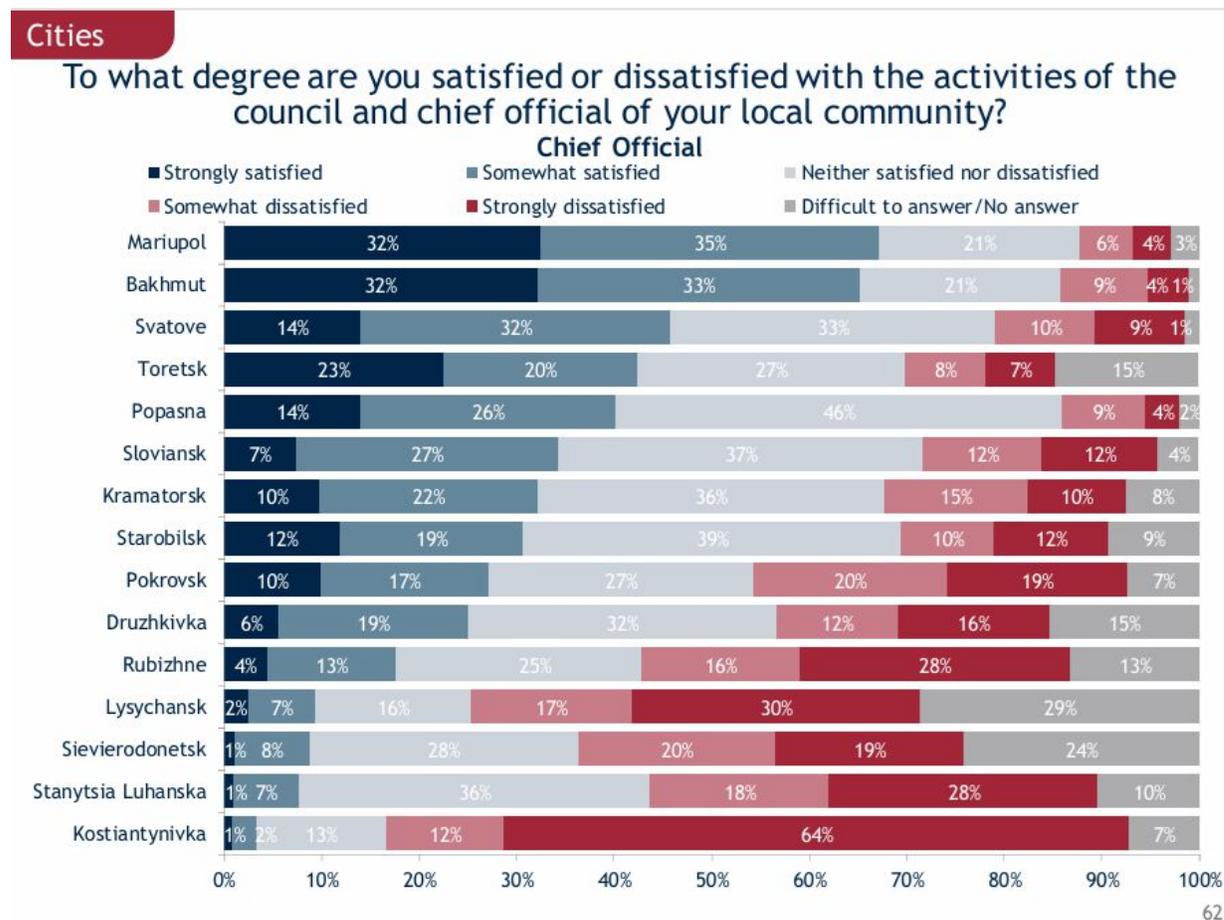


Рис.2.4. Наскільки Ви задоволені діяльністю міського голови Вашого міста [55]

На рисунку 2.4 ми бачимо рейтинг міста Маріуполь в якому відображається задоволеність мешканців міста щодо діяльності міського голови, 32% мешканців дуже задоволені міським головою, 35% швидше задоволені ніж ні, 21% нічого не знають про діяльність голови, 6% швидше незадоволені, 4% зовсім не задоволені, 3% важко відповісти. Це опитування, проводилося Центром досліджень опитувань Міжнародного республіканського інституту станом на жовтень 2020 року [55].

Яскравим засобом оцінки ефективності публічної політики на місцевому рівні є впровадження Громадського бюджету міста Маріуполь, а також аналіз виконання практичних кейсів міста.

Електронний документообіг, медична інформаційна система, боти Марта і Назар, автоматизація в транспорті, електронна система голосування, карта депутатів: і це далеко не всі нововведення і сучасні технології, які освоїли мешканці Маріуполя.

У Маріуполі запустили в роботу «Карту депутатів». Це додатковий інструмент, щоб кожен бажаючий міг отримати будь-яку інформацію про представників депутатського корпусу VII скликання. «Карта депутатів» - ще один сервіс, який спрощує доступ жителів до інформації про всіх представників чинної каденції», а також систему електронного поіменного голосування «Єдність», яка розроблена для підвищення прозорості процесу прийняття рішень в Маріупольському міському раді.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

3.1 Особливості взаємодії релокованої громади з органами державної влади для підтримки внутрішньо переміщених осіб (на прикладі м. Маріуполь)

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України у лютому 2022 року спричинила масштабне внутрішнє переміщення населення та вимушену релокацію значної кількості органів місцевого самоврядування з тимчасово окупованих територій країни. Після 2022 року релокація набула системного характеру і стала інструментом безперервності публічної влади. З'явилася нова управлінська модель, управління не територією, а збереженням населенням, яке розсіялося по усій країні та за її межами, акцент йде вже не на інфраструктуру території, так як вона тимчасово втрачена, а на соціальний захист внутрішньо переміщених осіб, гуманітарну допомогу, інформаційну підтримку, правову допомогу, психологічну допомогу, збереження відчуття приналежності внутрішньо переміщених осіб до своєї громади.

Одним із найпоказовіших прикладів ефективної адаптації у таких умовах є діяльність Маріупольської міської ради, яка після окупації міста Маріуполь у 2022 році, зазнала повної втрати можливості здійснювати повноваження на власній території вона була релокована спочатку до міста Запоріжжя, а згодом до міста Дніпро. Попри втрату території, громада зберегла керівні структури, адміністративну спроможність і продовжує виконувати свої функції, зокрема у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб. Значна частина населення міста була вимушено переміщена до інших регіонів України, що зумовило формування чисельної спільноти внутрішньо переміщених осіб.

Релокована громада міста Маріуполь функціонує в унікальних умовах, коли територіальна складова місцевого самоврядування фактично відсутня,

однак зберігається людський, соціальний та інституційний потенціал громади. Основним об'єктом діяльності Маріупольської міської ради стають не територія та комунальне майно, а громадяни та мешканці громади, які набули статусу внутрішньо переміщених осіб.

За таких обставин змінюється характер управлінської діяльності, класичні повноваження у сфері житлово-комунального господарства, благоустрою та управління місцевою інфраструктурою трансформуються у координаційні, представницькі та соціально-орієнтовані функції. Пріоритетними напрямками діяльності релокованої громади стають соціальний захист внутрішньо переміщених осіб, інформаційна підтримка, сприяння доступу до державних соціальних гарантій, а також взаємодія з органами державної влади та міжнародними партнерами.

Таким чином, релокована громада міста Маріуполя є прикладом нової моделі функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, що потребує тісної та системної взаємодії з органами державної влади для забезпечення прав і потреб внутрішньо переміщених осіб.

Ефективне забезпечення підтримки внутрішньо переміщених осіб з числа мешканців міста Маріуполь можливе лише за умови налагодженої взаємодії між релокованими органами місцевого самоврядування та органами державної влади різних рівнів. Така взаємодія має міжсекторальний характер і охоплює як центральні, так і місцеві органи виконавчої влади.

Ключову роль у цьому процесі відіграють центральні органи виконавчої влади, які формують державну політику у сфері соціального захисту, реінтеграції та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Водночас обласні та місцеві військові адміністрації забезпечують практичну реалізацію відповідних заходів на регіональному рівні, взаємодіючи з приймаючими територіальними громадами.

Окремим суб'єктом взаємодії виступають органи місцевого самоврядування територіальних громад, на території яких тимчасово проживають внутрішньо переміщених осіб з міста Маріуполь. Саме вони

забезпечують доступ до місцевої інфраструктури, освітніх, медичних та соціальних послуг.

Важливою особливістю цієї взаємодії є також залучення міжнародних та громадських організацій, діяльність яких координується або за підтримки органів державної влади, або у партнерстві з релокованими органами місцевого самоврядування.

Маріупольська міська рада налагодила ефективну координацію з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Донецькою обласною державною адміністрацією та міжнародними організаціями (United Nations Development Programme, United States Agency for International Development, United Nations International Children's Emergency Fund). У результаті цієї співпраці було забезпечено створення мережі “Маріупольських хабів” у більш ніж десяти містах України [35], які стали центрами надання адміністративних, соціальних, психологічних і освітніх послуг внутрішньо переміщеним особам. Така модель відповідає принципам децентралізованої взаємодії, коли центральна влада визначає стратегічні напрями, а громада реалізує їх на практичному рівні, залучаючи міжнародних партнерів.

Важливим елементом механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні є співпраця з міжнародними та національними гуманітарними й донорськими організаціями. Такі партнери забезпечують додаткові фінансові, організаційні та експертні ресурси, що дозволяє підвищити ефективність реалізації державної та місцевої політики, зокрема в умовах воєнного стану та масового внутрішнього переміщення населення.

Серед ключових партнерів Маріупольської міської ради, слід виокремити міжнародні організації системи Організацію Об'єднаних Націй, зокрема United Nations International Children's Emergency Fund та Міжнародну організацію з міграції, діяльність яких спрямована на захист прав внутрішньо переміщених осіб, підтримку дітей та сімей, а також реалізацію програм гуманітарної допомоги й відновлення. Також що хотілося сказати щодо Міжнародної

організації з міграції так це те що, вона допомагає проводити повну реконструкцію будівель, для тимчасового житла вразливої категорії людей, що потребують захисту в тому числі надає усі необхідні обладнання. Важливу роль відіграють і міжнародні гуманітарні організації, такі як Doctors of the World, International Medical Corps, Save the Children, Danish Refugee Council, Adventist Development and Relief Agency, World Central Kitchen, які забезпечують надання медичної, соціальної, продовольчої та психологічної допомоги населенню.

Окрему групу партнерів становлять міжнародні та національні донорські структури й програми технічної допомоги, зокрема United States Agency for International Development, The European Association for Local Democracy (ALDA), Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP), які сприяють розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, впровадженню цифрових інструментів управління, підвищенню прозорості та якості публічних послуг. Взаємодія з такими організаціями дозволяє органам публічної влади реалізовувати проекти, що виходять за межі можливостей місцевих бюджетів.

Крім того, у процесі взаємодії бере участь громадська та благодійна організації, зокрема «Проліска», яка виступає важливою ланкою між органами влади та кінцевими отримувачами допомоги. Діяльність таких благодійних організацій спрямована на оперативне реагування на потреби внутрішньо переміщених осіб, реалізацію соціальних ініціатив та підтримку вразливих категорій населення.

Сьогодні мережа «ЯМаріуполь», допомагає понад 68 тисячам родинам по всій Україні. До неї входить 42 осередки у 22 містах України, а саме – гуманітарні хаби, побутові центри, центри психоемоційної реабілітації, медичні хаби та об'єкти соціального житла. Тільки за 2025 рік було надано понад 150 тисяч гуманітарних наборів, більше 60 тисяч консультацій, 85 тисяч побутових послуг, оздоровлено більше 4 500 людей, надано понад 230 тисяч медичних послуг. Окремий супровід здійснюється для ветеранів, військових та їхніх родин [35].

Маріупольська міська рада активно впроваджує принципи належного врядування (good governance), які визначені у Європейській хартії місцевого самоврядування (1985 р.), це відображається у різних програмах соціального захисту, пільгах та підтримці сімей і громадян таких як:

Центри підтримки ЯМаріуполь, це:

- медична підтримка;
- спортивне дозвілля;
- культурне дозвілля;
- юридична підтримка;
- гуманітарна допомога;
- дитячі ігрові зони;
- психологічна підтримка;
- допомога у працевлаштуванні.

ЯМаріуполь. Турбота, це:

- послуга коворкінгу;
- послуга швачки;
- стоматологічна допомога;
- послуги прання;
- послуги перукаря.

ЯМаріуполь. Житло, це:

- надання житла.

ЯМаріуполь. Родина, це:

- оздоровлення.

ЯМаріуполь. Здоров'я, це мережа спеціалізованих медичних хабів різного профілю, для отримання, якісної медичної допомоги, які розташовані у Дніпрі, Києві, Львові, Одесі, Рівному.

Маріупольська міська рада стала прикладом адаптивного управління у кризових умовах та зберегла функції управління через створення цифрової моделі «Громада без території», продовжуючи реалізовувати свої повноваження, активно використовуючи цифрові інструменти управління у співпраці з

державними структурами та міжнародними донорами для розвитку проєктів соціального, житлового та інформаційного спрямування [42].

Також, Маріупольська міська рада забезпечила неперервність управління, зміцнила взаємодію з державними органами та підвищила прозорість, ефективність і довіру громадян, були впровадженні цифрові інструменти для системного збору й обробки даних внутрішньо переміщених осіб, що спрощує координацію соціальної допомоги, також було запроваджено систему онлайн-запису на прийом до посадових осіб, що значно підвищило зручність для громадян та усунуло потребу у традиційній «живій черзі» або отримання дистанційних консультацій та надання адміністративних послуг онлайн для маломобільних груп населення громади [35]. Маріупольська міська рада також запустила платформу «ЯМаріуполь. Поруч з тобою» для підтримки маріупольців, які через війну виїхали та мешкають за кордоном. Цей проєкт створений для надання дистанційної консультації, юридичного, психологічного характеру, надання адміністративних послуг та подання заяв до міжнародного Реєстру збитків для України, дає можливість стати голосом Маріуполя за кордоном, долучаючись до акцій та культурних подій, а також, що є не менш важливим, громадяни Маріуполя, мають можливість надати свої думки та потреби для повернення в Україну [35].

Важливо зазначити, що інституційна сталість релокованих громад забезпечується не лише організаційними механізмами, а й правовим регулюванням, таким як Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20.10.2014 року № 1706-VII (зі змінами), цей Закон є базовим нормативно-правовим актом, що визначає правовий статус внутрішньо переміщених осіб, систему гарантій їхніх прав і свобод, а також повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері їх соціального захисту.

Сам, Закон був прийнятий у 2014 році перед початком збройного конфлікту та тимчасовою окупацією частини території України. Водночас після 2022 року Закон набув системного значення, перетворившись на ключовий

інструмент забезпечення безперервності публічної влади та соціальної стабільності в умовах масового внутрішнього переміщення населення.

Закон закріплює визначення внутрішньо переміщеної особи як особи, яка була змушена покинути своє місце проживання внаслідок збройного конфлікту, тимчасової окупації, масових порушень прав людини або надзвичайних ситуацій. Набуття статусу внутрішньо переміщеної особи пов'язується з взяттям на облік, отриманням довідки внутрішньо переміщеної особи, реалізацією комплексу соціальних, економічних і політичних прав. Таким чином, статус внутрішньо переміщеної особи виступає юридичною підставою для отримання державної та місцевої підтримки.

Важливою особливістю цього Закону є те, що закріплені в ньому гарантії забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб покладаються не лише на органи державної влади, а й на органи місцевого самоврядування. Саме органи місцевого самоврядування виступають первинною ланкою взаємодії з внутрішньо переміщеної особи, забезпечуючи реалізацію їхніх прав і законних інтересів на місцевому рівні.

Органи місцевого самоврядування відіграють провідну роль у практичній реалізації прав внутрішньо переміщених осіб, оскільки саме на місцевому рівні відбувається безпосередній контакт із внутрішньо переміщеної особи та задоволення їхніх першочергових потреб.

На відміну від центральних органів виконавчої влади, діяльність органів місцевого самоврядування має прикладний, адресний характер, що дозволяє оперативно реагувати на виклики, пов'язані з розміщенням, соціальною адаптацією та інтеграцією внутрішньо переміщеної особи в територіальні громади.

Цей Закон надає органам місцевого самоврядування такі ключові повноваження, як сприяння взяттю внутрішньо переміщеної особи на облік, забезпечення доступу до соціальних і адміністративних послуг, участь у реалізації житлових програм для внутрішньо переміщеної особи, організація надання гуманітарної допомоги, сприяння працевлаштуванню, забезпечення

доступу до освіти та охорони здоров'я, створення умов для інтеграції внутрішньо переміщеної особи в життя громади.

Таким чином, органи місцевого самоврядування виступають посередником між державною політикою та реальними потребами внутрішньо переміщеної особи.

Ефективність реалізації прав внутрішньо переміщеної особи значною мірою залежить від налагодженої взаємодії органів місцевого самоврядування з Кабінетом Міністрів України, центральними органами виконавчої влади та місцевими державними адміністраціями.

У цьому контексті Закон формує модель публічного партнерства, в межах якої органи місцевого самоврядування забезпечують реалізацію державної політики з урахуванням специфіки конкретної територіальної громади.

Незважаючи на визначену законодавчу роль, діяльність органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення прав внутрішньо переміщеної особи стикається з низкою проблем, зокрема, обмеженість фінансових ресурсів громад, перевантаженість соціальної інфраструктури, відсутність достатнього житлового фонду, нерівномірний розподіл внутрішньо переміщеної особи між громадами.

Ці обставини свідчать про необхідність подальшого вдосконалення механізмів державної підтримки територіальних громад, що приймають внутрішньо переміщену особу.

Отже, органи місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. Саме на місцевому рівні реалізуються більшість соціальних, житлових та інтеграційних заходів, передбачених законодавством.

Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, розширення їх фінансових можливостей та поглиблення міжвідомчої взаємодії є необхідними умовами ефективного захисту прав ВПО в Україні.

Підтримка внутрішньо переміщеної особи з боку держави здійснюється через систему державних програм, спрямованих на соціальний захист, житлове

забезпечення, працевлаштування, інтеграцію внутрішньо переміщеної особи, ці програми фінансуються з державного бюджету, водночас у 2026 році держава буде робити акцент саме на житлові програми – компенсаціях, іпотеці та ваучерах на придбання житла. У держбюджет – 2026 року закладено:

- Виплати на проживання внутрішньо переміщеної особи – 39,6 млрд. грн.;
- Гроші на житлові ваучери для переселенців – 14 млрд. грн.;
- Компенсації на знищене/пошкоджене житло в межах «Відновлення» – 6,7 млрд. грн.;
- На компенсації внутрішньо переміщеної особи першого внеску та відсотків за перший рік на «Оселю» – 4,4 млрд. грн.;
- На соцпослуги – 2 млрд. грн.;
- Для ремонту житлових фондів місць тимчасового проживання – 1 млрд. грн.;
- На програму житла для внутрішньо переміщеної особи у селах – 500 млн. грн.;
- На пільгову іпотеку для внутрішньо переміщеної особи та ветеранів – 154 млн. грн.;

Додатково мають надійти ще такі кошти для внутрішньо переміщеної особи від партнерів:

- для компенсації за знищену нерухомість - €200 млн.;
- у межах допомоги за втрачене житло на ТОТ - €120 млн.;
- для пільгової іпотеки Житло для внутрішньо переміщеної особи - €50 млн.

Реалізація зазначених програм на практиці значною мірою здійснюється за участю органів місцевого самоврядування, які адаптують загальнодержавні заходи до потреб конкретних територіальних громад.

3.2 Впровадження спільного проєкту органів державної влади та органів місцевого самоврядування (на прикладі забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб)

Аналіз напрямів діяльності релокованої громади міста Маріуполя та її механізми взаємодії з органами державної влади свідчить, про те, що серед усіх складових соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, забезпечення житлом внутрішньо переміщеної особи є одним із ключових викликів державної політики України в умовах повномасштабної збройної агресії та посідає пріоритетне місце. В умовах тривалого воєнного стану та відсутності перспектив швидкого повернення до місць попереднього проживання, тимчасові форми розміщення внутрішньо переміщеної особи поступово втрачають свою ефективність. Це зумовлює необхідність переходу від короткострокових рішень до системних державних і місцевих програм забезпечення житлом, що реалізуються у межах відповідного нормативно-правового регулювання.

Тому ефективне вирішення цієї проблеми потребує впровадження нових управлінських підходів, заснованих на принципах комплексності, довгострокового планування та взаємодії між органами державної влади й органами місцевого самоврядування.

Саме, Постанова Кабінету Міністрів України № 814 від 07 липня 2025 року «Про реалізацію експериментального проєкту щодо забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб з Маріупольської міської територіальної громади» (далі - Постанова) спрямована на формування нової моделі державної житлової політики щодо внутрішньо переміщеної особи, яка ґрунтується на поєднанні зусиль центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших заінтересованих суб'єктів. На відміну від попередніх підходів, що переважно передбачали тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб у місцях компактного проживання, зазначена Постанова орієнтована на надання житла або пільгових іпотечних кредитів внутрішньо переміщеної особи, які до переміщення проживали у Маріупольському районі, також для створення умов сталого проживання і соціальної стабільності внутрішньо переміщеної особи. Головна мета є створення сталих механізмів інтеграції переселенців у громади інших міст України через будівництво муніципального (соціального) орендного житла.

Постанова також визначає ключову роль органів місцевого самоврядування у впровадженні житлових проєктів для внутрішньо переміщеної особи. Саме на місцевий рівень покладаються завдання з ідентифікації потреб внутрішньо переміщених осіб, участі у формуванні переліків осіб, які потребують житла, взаємодії з приймаючими територіальними громадами, а також забезпечення координації між державними органами та іншими учасниками проєктів. В цій Постанові органи місцевого самоврядування, виступають не лише виконавцями рішень центральної влади, а повноправними суб'єктами формування та реалізації житлових проєктів. Таким чином, Постанова інституціоналізує партнерську модель взаємодії держави та місцевого самоврядування у сфері житлового забезпечення внутрішньо переміщеної особи.

У цьому контексті Маріупольська міська рада виступає унікальним прикладом релокованої громади, яка, незважаючи на втрату території, зберегла інституційну спроможність та управлінський потенціал. Саме це зумовило доцільність обрання Маріупольської міської ради партнером Уряду України у впровадженні спільного експериментального проєкту (далі – проєкт) щодо забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб з числа мешканців Маріупольського району.

Важливою перевагою проєкту, передбаченого Постановою, є його спрямованість не лише на надання тимчасового житла, а й на створення умов для довгострокового проживання ВПО, їх соціальної стабільності та інтеграції у приймаючі громади. Такий підхід відповідає європейським стандартам соціальної політики та принципам сталого розвитку територій.

Окремої уваги заслуговує соціальна спрямованість Постанови, оскільки житло в ній розглядається не лише, як об'єкт матеріального забезпечення, а як базова умова реалізації інших прав внутрішньо переміщених осіб. Наявність стабільного житла є передумовою доступу до працевлаштування, освіти, медичних і соціальних послуг, а також важливим чинником психологічної адаптації та інтеграції внутрішньо переміщеної особи у приймаючі громади.

Координатором проєкту є Міністерство розвитку громад та територій

України (далі - Мінрозвитку). Головний розпорядник коштів бюджету є Маріупольська міська територіальна громада.

Учасниками проєкту (за згодою) є:

Маріупольська міська військова адміністрація Маріупольського району Донецької області;

Державна спеціалізована фінансова установа “Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву”;

Приватне акціонерне товариство “Українська фінансова житлова компанія”;

Львівська міська рада Львівського району Львівської області, Білоцерківська міська рада Білоцерківського району Київської області та Васильківська міська рада Обухівського району Київської області, які надають земельні ділянки та сприяють будівництву житла для внутрішньо переміщеної особи [44].

Контроль за реалізацією проєкту здійснюється Мінрозвитку, незалежний нагляд за використанням коштів, спрямованих на реалізацію проєкту, здійснюється партнером із розвитку або уповноваженим ним виконавцем, якого залучає Мінрозвитку на підставі меморандуму [44].

Джерелами фінансування визначено бюджет Маріупольської міської територіальної громади загальний обсяг становить 5000000 тис. гривень, у тому числі за роками:

2025 рік - 2100000 тис. гривень;

2026 рік - 2676000 тис. гривень;

2027 рік - 224000 тис. гривень.

Фінансування проєкту здійснюється за рахунок вільного залишку бюджетних коштів Маріупольської міської територіальної громади. До виконання заходів проєкту можуть залучатися інші джерела, не заборонені законодавством, в тому числі кошти, надані міжнародними фінансовими установами, міжнародними організаціями та іноземними державами [44].

Реалізація проєкту відбувається за двома напрямками та такими обсягами

фінансування:

будівництво муніципального (соціального) орендного житла та надання його в оренду внутрішньо переміщеним особам з Маріупольської міської територіальної громади - 2800000 тис. гривень;

надання пільгових іпотечних кредитів на придбання житла внутрішньо переміщеним особам з Маріупольської міської територіальної громади - 2200000 тис. гривень [44].

Об'єкти муніципального (соціального) орендного житла, побудовані в рамках проєкту, є об'єктами комунальної власності Маріупольської міської територіальної громади та використовуються виключно з метою надання такого житла в оренду відповідно до умов проєкту та не підлягають піднайму, приватизації, продажу, даруванню, обміну або поділу, викупу та передачі в заставу/іпотеку.

Маріупольська міська військова адміністрація Маріупольського району Донецької області виконує функції замовника будівництва муніципального (соціального) орендного житла безпосередньо або може доручити вчинення дій, спрямованих на виконання функцій замовника будівництва, на підставі та в межах, встановлених договором доручення, відповідно до законодавства [44].

Як зазначено вище Проєкт передбачає будівництво житла у трьох громадах, а саме у Львівській, Білоцерківській і Васильківській, де внутрішньо переміщена особа з міста Маріуполя, може отримати житло в оренду. Оператором житла є комунальна юридична особа, що управляє житловим фондом. Будинки мають відповідати чинним вимогам та включати укриття цивільного захисту.

Отримувачами можуть бути внутрішньо переміщені особи з Маріупольської територіальної громади, які:

- не мають у власності житла, придатного для проживання;
- не отримували компенсації за зруйноване житло;
- належать до вразливих категорій (ветерани, особи з інвалідністю, багатодітні родини, сім'ї загиблих Захисників, особи, звільнені з полону тощо).

Але, пріоритет надається учасникам оборони Маріуполя, їхнім сім'ям і сім'ям загиблих Захисників. Для цієї категорії зарезервовано не менше 30% фонду житла.

Для отримання муніципального (соціального) орендного житла в оренду отримувач муніципального (соціального) орендного житла подає до Маріупольської міської військової адміністрації Маріупольського району Донецької області заяву у довільній формі. Заява може бути подана у паперовій формі особисто або шляхом надсилання засобами поштового зв'язку або в електронній формі шляхом надсилання на адресу електронної пошти з накладенням кваліфікованого електронного підпису або удосконаленого електронного підпису, що базується на кваліфікованому сертифікаті електронного підпису [44]. Після перевірки достовірності даних укладається договір оренди на строк не менше шести місяців.

Розмір плати за оренду муніципального (соціального) орендного житла визначається за такою формулою:

$$\text{Восж} = \text{Всер} \times S \times \text{Ккімн} \times \text{Ксоц},$$

де Восж - розмір орендної плати за муніципальне (соціальне) орендне житло, гривень;

Всер - середній розмір орендної плати за 1 кв. метр квартири, гривень;

S - площа квартири, яка здається в оренду, кв. метрів;

Ккімн - коефіцієнт, який враховує кількість кімнат у квартирі (одна кімната - 1; дві кімнати - 0,87; три кімнати - 0,8);

Ксоц - коефіцієнт соціальності, що враховує соціальну складову проєкту, дорівнює - 0,75.

Середній розмір орендної плати за 1 кв. метр муніципального (соціального) орендного житла визначається шляхом ділення плати за оренду однокімнатної квартири по Україні, за даними Держстату станом на січень поточного року, які оприлюднюються на офіційному веб-сайті Держстату, на соціальну норму житла, встановлену в розмірі 35,22 кв. метра [44].

Перегляд розміру орендної плати за муніципальне (соціальне) орендне

житло здійснюється один раз на рік з урахуванням індексу інфляції [41].

Аналіз поетапних дій Маріупольської міської ради протягом 2025 року свідчить про наявність сталої тенденції до формування муніципальної системи соціального житла. Перехід від розробки концептуальних засад до міжнародної експертної співпраці та подальшої практичної реалізації, це дозволяє розглядати зазначені ініціативи як цілісну модель житлової політики, орієнтовану на довгострокове забезпечення житлових прав внутрішньо переміщених осіб та впровадження європейських стандартів на муніципальному рівні:

Перший етап розпочався 18 липня 2025 року, коли на міжнародній платформі Ukraine Recovery Conference у місті Рим було презентовано Концепцію соціального та доступного житла в Україні, розроблену за дорученням Мінрозвитку спільно з Маріупольською міською радою, урбан-бюро Big City Lab, архітектурним бюро PUPA та консалтинговою компанією Civitta в межах проєкту Mariupol Reborn. Представлення концепції на міжнародному рівні засвідчило перехід від фрагментарних рішень до формування довгострокової житлової політики, орієнтованої на потреби внутрішньо переміщених осіб.

Концепція передбачає створення муніципального житлового фонду з доступною орендною платою, що не перевищує 30 % доходу домогосподарства, упровадження принципів безбар'єрності, безпеки та людиноцентричності, а також інтеграцію житлових кварталів у наявну міську інфраструктуру. Окремий акцент зроблено на прозорих механізмах розподілу житла з метою мінімізації корупційних ризиків. Першим пілотним проєктом у межах реалізації концепції визначено будівництво житлового кварталу в місті Біла Церква, розрахованого на проживання близько 1 500 внутрішньо переміщених осіб на першому етапі та до 4,5 тисяч осіб у перспективі.

Другий етап це поглиблення європейської співпраці та адаптація кращих практик.

Тому, наступним логічним кроком у реалізації муніципальної житлової політики стало поглиблення міжнародної експертної взаємодії. 25 липня 2025

року міський голова Маріупольської громади здійснив робочий візит до міста Гавр (Французька Республіка), де відбулася зустріч з представниками Агенції з урбанізму та компанії Logeo Seine, яка спеціалізується на будівництві й управлінні соціальним житлом. На сьогодні в управлінні цієї компанії перебуває понад 25 тисяч житлових об'єктів, що свідчить про її значний практичний досвід.

У межах зустрічі було вивчено підходи до реконструкції існуючого соціального житлового фонду, використання сучасних будівельних технологій, а також моделі управління житловими комплексами. Особливу цінність становить той факт, що місто Гавр реалізує системну програму соціального житла вже понад 70 років, що дозволяє розглядати його як приклад сталого муніципального житлового розвитку. Представники Logeo Seine позитивно оцінили Концепцію соціального та доступного житла в Україні та висловили готовність надати експертні рекомендації для підвищення ефективності її практичної реалізації. Отримані напрацювання планується врахувати під час реалізації пілотного проекту у Білій Церкві.

Третій етап, це практична реалізація та масштабування муніципального житла.

Станом на 01 серпня 2025 року діяльність Маріупольської міської ради у сфері житлової політики набула чітко вираженого практичного характеру. Реалізація проєктів здійснюється за трьома основними напрямками, реновація наявного житлового фонду, будівництво нового соціального житла та впровадження механізмів доступного іпотечного кредитування.

У межах проєкту «ЯМаріуполь.Житло» вже створено чотири об'єкти соціального проживання у містах Дніпро та Київ, у яких проживає понад 1 000 внутрішньо переміщених осіб. До кінця року планується завершення реноваційних робіт у Кропивницькому та Чернівцях, що дозволить забезпечити житлом ще близько 800 маріупольців, з пріоритетом для соціально вразливих категорій населення.

Ключовим інфраструктурним проєктом залишається будівництво

житлового кварталу з десяти багатоповерхових будинків у місті Біла Церква у співпраці з Урядом України. Пілотно до кінця 2025 року планується завершити підготовчі роботи, а у першій половині 2026 року - розпочати будівництво. У межах першого етапу передбачається заселення близько 1 500 маріупольців. Водночас опрацьовується можливість масштабування проєкту в інших містах України, зокрема у Львові, Одесі та Дніпрі.

Важливим чинником подальшої реалізації житлової політики є активна міжнародна співпраця. У серпні 2025 року відбулася зустріч міського голови Маріуполя з Надзвичайним і Повноважним Послом Королівства Данії в Україні, під час якої обговорювалися питання залучення данської експертизи та фінансування до проєктів соціального житла, зокрема пілотного проєкту у Білій Церкві.

Четвертий етап, це інституціоналізація та офіційний запуск пілотного проєкту муніципального житла.

Наступним етапом у формуванні муніципальної системи соціального житла для внутрішньо переміщених осіб стало офіційне надання статусу державного пілотного проєкту ініціативі зі створення доступного житла для маріупольців у місті Біла Церква. 05 грудня 2025 року було офіційно оголошено старт реалізації смарт-проєкту «Маріупольський квартал» у межах державної програми «Мій дім. Україна», спрямованої на формування системи доступного житла та створення умов для повернення українців до повноцінного життя.

«Маріупольський квартал» розглядається як нова домівка для 1 000 родин внутрішньо переміщених осіб з Маріуполя. Проєкт передбачає створення повноцінного житлового комплексу з інклюзивними громадськими просторами, розвиненою соціальною інфраструктурою та інтеграцією в міське середовище Білої Церкви. На момент офіційного запуску були завершені ключові підготовчі етапи, зокрема процес землевідведення та інженерно-геологічні дослідження. Подальша реалізація проєкту пов'язана із затвердженням порядку фінансування, після чого передбачено перехід до фінальної фази — отримання дозвільної документації та безпосереднього початку будівельних робіт.

Важливим інноваційним елементом проєкту є застосування технології універсального будівництва «Сталева мрія», переданої державі та Маріупольській міській раді Групою Метінвест. Використання сталевих каркасів дозволяє суттєво скоротити строки реалізації першої черги будівництва — орієнтовно до одного року, що є критично важливим в умовах масштабних житлових втрат серед внутрішньо переміщених осіб.

П'ятий етап, це старт будівництва та закріплення моделі муніципального житла.

05 грудня 2025 року в Білій Церкві відбувся офіційний запуск пілотного проєкту зі створення житлового комплексу на 1 000 квартир для переселенців з Маріуполя [35]. Будівництво здійснюється в межах державної ініціативи «Мій дім. Україна» на підставі Постанови. Реалізація проєкту відбувається Маріупольською міською радою у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України, Київською обласною державною адміністрацією та Білоцерківською міською радою за підтримки бізнес-партнерів.

Житловий комплекс передбачає зведення 16 багатоквартирних будинків на 1 000 квартир, розрахованих на проживання понад 3 000 осіб. Квартири будуть повністю обладнані меблями та побутовою технікою, а також забезпечені соціальною інфраструктурою та громадськими просторами. Принципово важливим є те, що житло залишатиметься у власності Маріупольської громади, що формує основу для створення сталого муніципального житлового фонду.

Орендна плата за користування житлом становитиме до 30 % середнього доходу родини, але не перевищуватиме 4 000 - 6 000 грн, що відповідає міжнародним стандартам доступного житла. Для окремих категорій громадян передбачена можливість безоплатного проживання в межах державних соціальних програм. Першу чергу проєкту, що включає 8 будинків для понад 500 родин, планується звести протягом року [35].

Особливістю «Маріупольського кварталу» є те, що він став першим житловим об'єктом в Україні, який повністю відповідає концепції та принципам соціального житла, розробленим урбан-бюро Big City Lab спільно з

архітектурним бюро PUPA та консалтинговою компанією Civitta [35]. Концепція базується на адаптації кращих європейських практик, зокрема досвіду Франції, Швейцарії, Нідерландів, Іспанії та Польщі, до соціально-економічних умов України.

Шостий етап був закріплення міжмуніципальної співпраці та соціальної інтеграції

Подальшим кроком у забезпеченні сталості проекту стало розширення міжмуніципальної співпраці. 18 грудня 2025 року в межах національного проекту «Пліч-о-пліч», ініційованого Міністерством розвитку громад та територій України, було підписано меморандум про співпрацю між Маріупольською та Білоцерківською міськими радами. Документ спрямований на створення комплексних умов для адаптації маріупольської громади в Київській області.

Меморандум передбачає взаємодію у сферах охорони здоров'я, соціальної та психологічної підтримки, працевлаштування, підтримки ветеранів, реалізації культурних і освітніх ініціатив, а також релокації підприємств. У поєднанні з реалізацією проекту «Маріупольський квартал» така співпраця формує цілісну модель інтеграції внутрішньо переміщених осіб, у межах якої житло розглядається не ізольовано, а як елемент ширшої системи соціальної адаптації та відновлення людського потенціалу громади.

Після завершення реалізації проекту Мінрозвитку має подати звіт до Кабінету Міністрів України та пропозиції щодо внесення змін у законодавство з метою масштабування цієї моделі в інших громадах України [44].

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні в умовах сучасних трансформацій системи публічного управління, з особливим акцентом на реалізацію державної політики у сфері забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб.

У ході дослідження теоретичних та організаційно-правових засад функціонування публічної влади встановлено, що система державного управління в Україні ґрунтується на конституційних принципах народного суверенітету, поділу влади, верховенства права та демократичної підзвітності. Доведено, що ефективність державного механізму безпосередньо залежить від збалансованої взаємодії між гілками влади та чіткого розмежування повноважень між органами державної влади і органами місцевого самоврядування. Визначено, що місцеве самоврядування є самостійним рівнем публічної влади, який, зберігаючи автономність, водночас відіграє ключову роль у реалізації публічної політики на територіальному рівні, особливо в умовах децентралізації.

Аналіз європейського досвіду взаємодії органів публічної влади показав, що ефективні моделі управління базуються на принципах субсидіарності, партнерства, фінансової спроможності громад та багаторівневого врядування. Обґрунтовано, що адаптація європейських підходів є необхідною передумовою удосконалення української системи публічного управління, зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Особливого значення в цьому контексті набуває посилення ролі органів місцевого самоврядування як первинної ланки забезпечення соціальних прав громадян, у тому числі прав внутрішньо переміщених осіб.

У межах практичної частини роботи досліджено особливості реалізації житлової політики щодо внутрішньо переміщених осіб на прикладі діяльності Маріупольської міської ради як релокованого органу місцевого самоврядування.

Встановлено, що ефективна реалізація житлових програм можлива за умови налагодженої взаємодії між центральними органами виконавчої влади, місцевими громадами, міжнародними партнерами та приватним сектором. Доведено, що впровадження проєкту створення муніципального соціального житла для маріупольців у місті Біла Церква є прикладом переходу від тимчасових рішень до формування сталих інституційних моделей житлового забезпечення.

З'ясовано, що сучасна державна політика у сфері житлового забезпечення внутрішньо переміщених осіб має комплексний характер і повинна інтегруватися з заходами соціальної, економічної та психологічної адаптації. Поєднання житлових програм із політиками у сферах зайнятості, охорони здоров'я, освіти, культури та підтримки ветеранів створює умови для сталого розвитку приймаючих громад і збереження соціальної згуртованості.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективна взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування є ключовою умовою формування результативної публічної політики у сфері забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб. Практичний досвід Маріупольської міської громади може бути використаний як модельний орієнтир для інших територіальних громад України в процесі розбудови системи муніципального соціального житла та впровадження сучасних підходів до захисту соціальних прав громадян у період післявоєнного відновлення держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. 165-175 с.;
2. Андрійчук М. Т., Андрійчук Т.С. Взаємодія мас-медіа та органів державної влади : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2018. 114 с.;
3. Аналітичний звіт за результатами вимірювання прозорості 100 найбільших міст України за 2020 - 2021 роках. URL : <https://www.transparentcities.in.ua/transparency-ranking-100-Ukrainian-cities-2020>. (дата звернення: 12.11.2025).
4. Андрійко О. Ф. Організаційно-правові засади функціонування органів виконавчої влади в Україні. Київ: Наукова думка, 2019. 312 с.;
5. Бабінова О.О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 2(3). С. 73-78;
6. Богомолова К. С., Краля В.Г., Пащенко А.Д. Протиріччя функціонування державних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Харків: Вісник. ХНТУСГ ім. П.Василенка. 2019. Вип. 202. С. 253-264;
7. Боярська З. І. Європейська Хартія місцевого самоврядування – основа ефективності прийняття управлінських рішень в органах місцевого управління і самоврядування. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2010. № 3. С. 17-20;
8. Вимушені переселенці: стан, проблеми, перспективи (03-09 лютого 2025 р.). URL : https://nbuviap.gov.ua/images/informaciyni_vidanya/vimusheni_pereselentsi/2025/Pereselenzi_2025.02-03.pdf?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 19.11.2025).

9. Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Інформаційні технології у комунікації та взаємодії влади, суспільства і бізнесу у публічному управлінні, місцевому самоврядуванні та розвитку підприємництва. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. 58 с.;
10. Гончарук Н. Т., Прокопенко Н. Т. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування: *Правові та функціональні аспекти. Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 1. 321-329 с.;
11. Давтян С. Г., Єльчієва О. Р. Взаємодія органів публічної влади на регіональному та місцевому рівнях із реалізації власних повноважень у сфері соціального захисту населення. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 3. 204-218 с.;
12. Демиденко О. І. Місьцеве самоврядування в Україні: правові засади, реформи, євроінтеграційні орієнтири. Київ: НАДУ при Президентові України, 2022. 364 с.;
13. Авер'янова В. Б. Державне управління: підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 528 с.;
14. Дрешпак В. М. Доступ до публічної інформації як інструмент демократичного врядування: навч. метод. посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 152 с.;
15. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовт. 1985 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text. (дата звернення: 19.11.2025).
16. Захарченко В. Участь громадян та держави в забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування (в контексті реформи децентралізації). *Економічний часопис*. СНУ ім. Л. Українки. 2020. № 1. 32-37 с.;
17. Іванець Т. М. Збереження локальної ідентичності внутрішньо переміщених осіб в контексті забезпечення соціальної безпеки (на прикладі м. Маріуполя) . *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. 95. 18-26 с.;

18. Іщенко М. П., Гук Б.М. Правове забезпечення державного управління і місцевого самоврядування: навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2011. 228 с.;
19. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>; (дата звернення: 10.11.2025).
20. Корчак Н. М., Ларіна Н.М. Командоутворення та лідерство : навч. посіб. Київ : НУ ім. Т. Шевченка, 2023. 254 с.;
21. Кравцова З.С. Конституційно-правові засади організації і здійснення державної влади в Україні : монографія. Київ : Вид-во Ліра-К, 2019. 428 с.;
22. Кучера В. О. Конституційне право : навч. посіб. Львів : ДУ ВМС, 2024. 451 с.;
23. Куйбіда В. С., Нижник Н. Р., Школик А. М. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2021. 428 с.;
24. Лис А. Б. Концепт управління ефективністю (performance management) як основа розвитку потенціалу людських ресурсів органів державної влади і місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 15. 109-112 с.;
25. Литвин Н. А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис*. 2020. Вип. 3. 69-76 с. ;
26. Лучик С. Д. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія. Чернівці : Технодрук, 2021. 398 с.;
27. Мінаєва І. М. Форми взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. *Державне будівництво*. 2010. № 1. 32 с.;
28. Мінаєва І. М. Удосконалення механізму взаємодії органів публічної влади місцевого рівня. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. 253-261 с.;
29. Монаєнко А.О. Визначення ефективності діяльності органів

державної влади на місцевому рівні. *Серія: Державне управління*. 2009. № 2. 118-122 с.;

30. Мороз В. М. Основи державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. У 2 ч. Ч. 1. Харків : НТУ Державне управління та виконавча влада, 2010. 144 с.;

31. Надежденко А. О. Реалізація соціально-активної стратегії органів місцевого самоврядування (на прикладі м. Маріуполь). *Державне управління*. 2018. № 18. С. 18-26.;

32. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.;

33. Красноручський О.О., Власенко Т.А., Галич С.П. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. Київ : ХНТУСГ ім. Петра Василенка, 2021. 20 с.;

34. Олійник Н.І. Ринок житла: визначення, особливості та роль у соціально-економічному розвитку країни: Вид-во НАДУ при Президентові України, 2009. 122 с.

35. Офіційний сайт Маріупольської міської ради. URL : <https://mariupolrada.gov.ua/>. (дата звернення: 20.12.2025).

36. Петренко О.В. Результативність державної політики у сфері управління розвитком виробничо-економічних систем. 2017. С. 106-110;

37. Присяжнюк П. В. Як підвищити в Україні ефективність комунікації громадян з органами державної влади та місцевого самоврядування: практичні рекомендації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12.

38. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03 лют. 2015 р. № 141-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>. (дата звернення: 19.11.2025).

39. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовт. 2015 р. № 835. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення:

19.11.2025).

40. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовт. 2014 р. № 1706 - VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>. (дата звернення: 10.11.2025).

41. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>. (дата звернення: 10.11.2025).

42. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.11.2025).

43. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389 - VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (дата звернення: 10.11.2025).

44. Про реалізацію експериментального проекту щодо забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб з Маріупольської міської територіальної громади : постанова Кабінету Міністрів України від 07 лип. 2025 р. № 814. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/814-2025-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 08.12.2025).

45. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 бер. 2011 р. № 3166-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-VI#Text>. (дата звернення: 10.11.2025).

46. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023 – 2025 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 квіт. 20203 р. № 312-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>. (дата звернення: 19.11.2025).

47. Публічна політика та управління : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, С. В. Ситник, С. І. Вировий. Київ. : НАДУ, 2010. 36 с.

48. Рубцов В. П., Фіалко С. В. Державне будівництво і місцеве самоврядування : навч. посіб. для дистанц. навч. Київ : Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини “Україна”, 2005. 256 с.;

49. Семенцова О. В., Паламарчук І. В., Старикова С. О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 1. 53-57 с.;

50. Сисоєва В. Г. Комплексний підхід до оцінки ефективності взаємодії органів державного управління та органів місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 2. 166-174 с.;

51. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2012. 259 с.;

52. Тертишна Л. С. Державна регіональна політика: господарсько-правові механізми реалізації : монографія. Харків : Юрайт, 2020. 170 с.;

53. Якубовська Т. І., Березовський Д. О. Ефективність державного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Economic synergy*. 2025. 163-176 с.

54. International Republican Institute. URL : <https://www.iri.org/> (дата звернення: 10.11.2025).

55. Public Opinion Survey August 27 – October 2, 2020. URL : https://www.iri.org/wp-content/uploads/2021/01/iri_donbas_gca_for_public_release.pdf. (дата звернення: 10.11.2025).

ДОДАТКИ

Аналіз прозорості публічної політики міста Маріуполь [3]

Показник	Бал	Рекомендація для підвищення показника
<p>1. Інформація про роботу органів місцевої влади.</p> <p>Оцінюється кількість, якість та вчасність викладення документів, контактних даних та графіка роботи місцевої влади на її сайті.</p>	9,6	Оприлюднювати всі проекти рішень за 20 робочих днів до їх розгляду на засіданні виконавчого комітету.
<p>2. Доступ та участь</p> <p>Оцінюється наявність інструментів участі для громадян (громадський бюджет, можливість направити електронне звернення), рівень активності громадян в користуванні сайтом міськради, можливість безперешкодно потрапити на засідання міськради та комісій.</p>	7,6	Потрібно припинити практику доповнення порядку денного та оприлюднювати всі питання, які виносять на пленарне засідання за 10 днів. Оприлюднювати проекти рішень ради за 20 робочих днів до розгляду на пленарному засіданні.
<p>3. Закупівлі</p> <p>Оцінюється рівень оприлюднення та деталізації інформації про закупівлі місцевої влади, як вона регулює допорогові закупівлі, чи користується Rozorro.</p>	8	
<p>4. Житлова політика</p> <p>Оцінюється наявність онлайн-послуг в сфері житла, а також відкритість комісії з житлових питань.</p>	7	Слід запровадити електронну реєстрацію на покращення житлових умов та заяв на житло.
<p>5. Бюджетування та контракти</p> <p>Оцінюється прозорість оприлюднення інформації про бюджет міста, наявність бюджетів за минулі роки та звітів про їх виконання.</p>	7	Проводити бюджетні слухання та залучаються до них різні соціально-демографічні групи, як то жінки, особи з інвалідністю, пенсіори тощо.

Продовження додатку А

<p>6. Гранти, виділення фінансів Оцінюється прозорість у виствіленні – висвітленні - інформації, яка стосується виділення фінансування, а також відкритість комісії, яка займається цими питаннями.</p>	<p>4,5</p>	<p>Зберігати на офіційному веб-сайті архів рішень про надання/відмову у виділенні фінансової підтримки щонайменше за попередні 2 роки. Оприлюднити правила врегулювання потенційних конфліктів інтересів між учасниками конкурсів з виділення фінансування та членами органів, які ухвалюють рішення та при тому не є службовцями органів місцевого самоврядування.</p>
<p>7. Соціальні послуги Оцінюється наявність онлайн-можливостей (запису онлайн для отримання соціальних послуг), а також доступність інформації про центри, які надають соціальні послуги.</p>	<p>4,6</p>	<p>Створити на офіційному або спеціальному веб-сайті можливість подати онлайн-заяву на отримання місця або послуги в міських установах соціальної допомоги (центри реабілітації, соціального обслуговування та одиноких громадян, соціальна допомога вдома тощо) та відслідкувати заяву.</p>
<p>8. Кадрові питання Оцінюється прозорість висвітлення процесу відбору кадрів: від оголошення вакансії до оприлюднення протоколів відбіркової комісії.</p>	<p>5</p>	
<p>9. Професійна етика та конфлікт інтересів Оцінюється рівень оприлюднення інформації щодо партійності депутатів, щодо наявності інструментів повідомлення громадян про неетичну поведінку чи конфлікт інтересів, наявність регуляторних документів на дану тематику.</p>	<p>4,4</p>	<p>Ухвалити Кодекс етики для співробітників комунальних підприємств, установ та організацій, а також товариств, заснованих громадою. Оприлюднити відомості про результати розгляду повідомлень від викривачів про конфлікт інтересів чи неетичну поведінку службовців або депутатів. Оприлюднити інформацію про те, які заходи були вжиті. Оформити механізми врегулювання та запобігання конфлікту інтересу не у вигляді пам'ятки із застосування антикорупційного законодавства, а у вигляді окремого документа.</p>

Продовження додатку А

10.Землекористування та будівельна політика Оцінюється прозорість в оприлюдненні документів щодо використання земель, прозорість роботи земельної комісії.	10	
11.Комунальні підприємства Оцінюється наявність наглядових рад, фінансової звітності та аудиту на комунальних підприємствах.	6,5	Оприлюднити інформацію про те, чи є місцеві депутати та представники громадськості членами наглядових рад комунальних підприємств та товариств, в яких 50% та більше належать громади. Оприлюднити структуру, принципи формування і розмір винагороди адміністрації (головного офісу) підприємства та членів наглядової ради. Оприлюднити річні звіти наглядової ради та адміністрації підприємства.
12. Комунальне майно Оцінюється процес продажу чи оренди комунального майна, наявність інформації про нього.	7,3	
13.Освіта Оцінюється наявність онлайн-можливостей (запис до школи чи дитсадку онлайн), наявність форми відкритого розподілу місць в закладах освіти	5,1	Оприлюднити детальнішу інформацію про заклади позашкільної освіти, музичних та художніх шкіл, графік роботи та види пропонуваніх гуртків, секцій тощо, або посилання на їх веб-сайти, а також, по-можливості, по-можливості, створити механізм зареєструвати дитину онлайн.
Загальна сума балів 86,6		

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Рада молодих вчених
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ,
УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ
ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ
СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Том 1

14 листопада 2025 р.

Дніпро

Бучко І.С. Формування спроможної мережі як інноваційний механізм публічного управління	220
Гарнага І.В. Інноваційний розвиток малого підприємництва в Україні	222
Головко Д.О. Вплив євроінтеграційних процесів на функціонування митних органів України	224
Гора І.Л. Трансформація ролі політичних партій у формуванні та реалізації політики представницьких органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації публічного управління України: від «виборчих механізмів» до «цифрових архітекторів»	227
Дацко В.О. Інноваційні форми участі громадськості в управлінні розвитком територіальних громад	230
Заболоцька Є.С. Теоретичні підходи до громадського контролю у сфері боротьби з корупцією	232
Запорожченко В.О. Професійна етика державних службовців у контексті цифрової трансформації публічного управління	235
Захарчук А.П. Митна справа як інституційна основа та ключовий інструмент регулювання зовнішньоекономічної діяльності	237
Зацепіліна Р.С. Щодо результатів ефективної взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах цифровізації (на прикладі Маріупольської міської ради)	239
Зудова С.М. Міжнародний досвід упровадження інноваційних цифрових технологій (штучного інтелекту) в діяльність митних органів	242
Івашина А.В. Цифрова трансформація державних послуг в Україні	244
Каблука М.В. Смарт-технології розвитку сучасних міст	246
Кисіль М.О. Цифрові інструменти управління для підвищення прозорості державних органів	249
Коваль Є.Д. Сучасні технології боротьби з корупцією в Україні	251
Козлова А.Ю. Сутність мотивації та її роль у системі державної служби	253
Корнєєв Р.В. Цифрова екосистема державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах сьогодення	255
Крутько Д.О. Цифрова інтеграція внутрішньо переміщених осіб як напрям реалізації міграційної політики України	258
Лютін Е.Р. Криза публічного управління освітою: сучасні проблеми та способи їх розв'язання	260
Матченко А.В. Використання штучного інтелекту для забезпечення гендерної рівності на державній службі	263
Мельник Т.В. Аналіз державних програм адаптації ветеранів у цифровому суспільстві	265

Зацепіліна Р.С.,
студентка Університету митної справи та фінансів
(науковий керівник – Марценюк О.О., к.держ.упр., доц.,
керівник навчально-наукового центру
Університету митної справи та фінансів)

**ЩОДО РЕЗУЛЬТАТІВ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
(НА ПРИКЛАДІ МАРІУПОЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)**

В умовах сучасності розвиток публічного управління в Україні характеризується активними процесами цифрової трансформації, що змінюють моделі комунікації між органами державної влади та місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану, ці процеси набувають особливого значення, адже забезпечують безперервність управлінських функцій. Цифрові технології створюють умови для переходу від бюрократичної до відкритої моделі, де основними принципами стають прозорість, відкритість, підзвітність, ефективність, доступність послуг для громадян та оперативність прийняття рішень. Загалом, ключова особливість цифрових інструментів взаємодії громадян і держави полягає в отриманні адміністративних послуг через електронні системи. Це сприяє прискоренню та безпечному й оперативному обміну даними між державними органами та органами місцевого самоврядування, електронному документообігу, системи моніторингу, реалізації програм і контролю за результативністю, а також комунікації із громадянами.

Після релокації у 2022 році Маріупольська міська рада стала прикладом адаптивного управління у кризових умовах та зберегла функції управління через створення цифрової моделі «Громада без території», продовжуючи реалізовувати свої повноваження, активно використовуючи цифрові інструменти управління у співпраці з державними структурами та міжнародними донорами для розвитку проєктів соціального, житлового та інформаційного спрямування [2]. Робота громади повністю перейшла на

використання хмарних технологій, захищених серверів, систем електронного документообігу та онлайн-платформ для комунікації. Створення Маріупольських хабів, центру «ЯМаріуполь», забезпечило реалізацію адміністративних, соціальних та освітніх функцій громади в нових цифрових форматах [6].

Отже, Маріупольська міська рада забезпечила неперервність управління, зміцнила взаємодію з державними органами та підвищила прозорість, ефективність і довіру громадян, були впроваджені цифрові інструменти для системного збору й обробки даних внутрішньо переміщених осіб, що спрощує координацію соціальної допомоги, також було запроваджено систему онлайн-запису на прийом до посадових осіб, що значно підвищило зручність для громадян та усунуло потребу у традиційній «живій черзі» або отримання дистанційних консультацій та надання адміністративних послуг онлайн для маломобільних груп населення громади [8]. Маріупольська міська рада також запустила платформу «ЯМаріуполь. Поруч з тобою» для підтримки маріупольців, які через війну виїхали та мешкають за кордоном. Цей проєкт створений для надання дистанційної консультації, юридичного, психологічного характеру, надання адміністративних послуг та подання заяв до міжнародного Реєстру збитків для України, дає можливість стати голосом Маріуполя за кордоном, долучаючись до акцій та культурних подій, а також, що є неменш важливим, громадяни Маріуполя, мають можливість надати свої думки та потреби для повернення в Україну [8].

Також завдяки цифровим інструментам реалізуються дистанційні курси та консультаційні програми для внутрішньо переміщених осіб, зокрема в партнерстві з Міністерством цифрової трансформації та Міністерством освіти і науки України. На цифрових платформах проводяться онлайн-тренінги з цифрової грамотності, адаптації на новому місці та розвитку місцевих ініціатив. Особливе значення для Маріупольської громади, на нашу думку, має «Школа відновлення громад», яка заснована Асоціацією міст України та громадською організацією «Маріуполь.Реборн». Проєкт реалізується за підтримки Уряду Великої Британії в рамках програми UK International Development та Міжнародного республіканського інституту (IRI Ukraine) у партнерстві з Метінвест та SCM. Освітніми партнерами проєкту є Метінвест Політехніка та Національний університет «Києво-Могилянська Академія» [9]. Проєкт охоплює ключові аспекти відновлення громад, муніципального управління та стратегічного планування.

Також вважаємо за потрібне відмітити нормативно-правовий аспект взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування. Так постановою Кабінету Міністрів України затверджено чіткий порядок реалізації проєкту муніципального орендного житла, яке буде надаватися внутрішньо переміщеним особам з Маріупольської громади на соціальних умовах через відповідну систему розподілу [5]. При цьому уся необхідна

інформація публікується у відкритому доступі, а саме на веб-сайтах Маріупольської міської ради, у реєстрах та на спеціалізованих платформах. Такий підхід забезпечує прозорість самої процедури розподілу муніципального орендного житла, а також контроль і моніторинг [8]. Уваги потребує і той факт, що у таких проєктах активну участь беруть міжнародні партнери.

Таким чином, цифровізація стала стратегічним інструментом виживання та розвитку Маріупольської громади в умовах війни завдяки використанню не тільки державних платформ, такі як «Дія», «Трембіта», «Єдина система електронної взаємодії органів виконавчої влади», а й власних цифрових рішень, перелічених вище. Досвід Маріуполя засвідчує, що поєднання державного координування з місцевою ініціативою та цифровими інструментами створює нову модель децентралізованого партнерства, що відповідає європейським принципам і сприяє формуванню спроможних громад, здатних ефективно діяти навіть у кризових умовах. А взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у цифрову добу є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
4. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03 лют. 2015 р. № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>
5. Про реалізацію експериментального проєкту щодо забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб з Маріупольської міської територіальної громади : Постанова Кабінету Міністрів України від 07 лип. 2025 р. № 814. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/814-2025-%D0%BF#Text>
6. Іванець Т. М. Збереження локальної ідентичності внутрішньо переміщених осіб в контексті забезпечення соціальної безпеки (на прикладі м. Маріуполя). *Соціальні технології*. 2022. Вип. 95. С. 18–26.
7. Надежденко А. О. Реалізація соціально-активної стратегії органів місцевого самоврядування (на прикладі м. Маріуполь). *Державне управління*. 2018. № 18. С. 18–26.
8. Офіційний сайт Маріупольської міської ради. URL: <https://mariupolrada.gov.ua>
9. Вимушені переселенці: стан, проблеми, перспективи (3–9 лютого 2025 р.). URL: https://nbuviap.gov.ua/images/informaciyni_vidanya/vimusheni_pereselentsi/2025/Pereselenzi_2025.02-03.pdf?utm_source=chatgpt.com