

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-569-3-42>

**ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION:
NEW MANAGEMENT CHALLENGES
AT THE LOCAL LEVEL**

**АДМІНІСТРАТИВНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ:
НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Адміністративна децентралізація стала однією з найважливіших реформ в Україні за останнє десятиліття. Її мета – передача частини повноважень та ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування для забезпечення більш ефективного, наближеного до людей управління. В умовах сучасних соціально-політичних трансформацій, особливо на тлі повномасштабної війни, децентралізація набула нових змістів і викликів. На перший план вийшла потреба в гнучкому, адаптивному управлінні на місцевому рівні, що забезпечує безперервність надання послуг, розвиток інфраструктури та безпеку громадян.

Метою цієї доповіді є проаналізувати суть адміністративної децентралізації, окреслити здобутки реформи в Україні та зосередити увагу на актуальних викликах, що постають перед менеджментом громад. Особливий акцент буде зроблено на пошуку шляхів вирішення управлінських проблем і формуванні стратегії ефективного локального врядування.

Адміністративна децентралізація – це процес передачі виконавчих повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Вона передбачає створення інституційної спроможності громад вирішувати важливі питання життєдіяльності на місцевому рівні. Така децентралізація відрізняється від фінансової, яка стосується розподілу бюджетних ресурсів, і політичної – що пов'язана з представництвом та впливом громадян [1].

Основні принципи адміністративної децентралізації включають субсидіарність (вирішення питань на найнижчому можливому

рівні), прозорість управлінських процесів, підзвітність перед громадою та автономність у прийнятті рішень. Завдяки цим принципам громади отримують реальні інструменти впливу на розвиток власної території.

Впровадження децентралізації має на меті не лише ефективність управління, а й підвищення довіри до влади, розвиток локальної демократії, зростання соціальної згуртованості та економічної самодостатності громад.

Реформа децентралізації в Україні стартувала у 2014 році та вже дала низку позитивних результатів. Найбільш помітним досягненням стала поява об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали нові повноваження та фінансові ресурси. Завдяки цьому місцеві органи влади змогли краще реагувати на потреби населення та самостійно вирішувати важливі питання – від ремонту доріг до розвитку освітньої чи медичної інфраструктури.

Запровадження центрів надання адміністративних послуг стало ще одним успіхом реформи. Вони забезпечили швидке та якісне надання послуг громадянам за принципом «єдиного вікна». Крім того, розвиток електронного врядування значно скоротив бюрократичні бар'єри та відкрив доступ до інформації.

У межах децентралізації також активізувалося стратегічне планування на рівні громад: ухвалюються стратегії розвитку, реалізуються міжнародні проекти, підвищується участь громадськості у прийнятті рішень. Разом це закладає основу для довгострокового розвитку регіонів. Попри значні досягнення, адміністративна децентралізація поставила перед місцевим менеджментом низку нових викликів (див. таблицю 1).

З одного боку, громади отримали більше автономії, з іншого – не завжди мають достатні ресурси чи досвід для реалізації нових повноважень. Організаційно постає проблема кадрового дефіциту, особливо у віддалених територіях. Управлінці часто змушені працювати в умовах перевантаження, без належної підготовки.

Фінансові виклики пов'язані з нестачею ресурсів для забезпечення повного циклу управління: від планування до реалізації. Деякі громади мають потенціал, але бракує механізмів його реалізації. Є проблеми з прозорістю прийняття рішень, налагодженням комунікації з населенням, взаємодією з державними структурами.

**Основні виклики місцевого менеджменту
у контексті децентралізації**

Категорія виклику	Прояви виклику	Можливі наслідки для управління
Кадрові	Нестача кваліфікованих спеціалістів; слабкий HR-менеджмент; низький рівень мотивації працівників	Зниження якості прийняття рішень; уповільнення реалізації проєктів; зростання адміністративного навантаження
Управлінські	Відсутність стратегічного бачення; формалізм у плануванні; відсутність КРІ у громадах	Нецільове використання ресурсів; невідповідність планів реальним потребам; втрата довіри населення
Комунікаційні	Низька якість зворотного зв'язку; слабка присутність у медіа; відсутність інструментів громадського залучення	Недовіра мешканців; протестні настрої; конфлікти між активістами і владою
Фінансові	Дисбаланс між надходженнями та витратами; складність доступу до грантів; неефективний аудит	Фінансова нестабільність; ризики зриву програм; залежність від дотацій
Інституційні	Недосконалі внутрішні регламенти; слабка координація між відділами; невизначеність повноважень	Внутрішні конфлікти в управлінні; дублювання функцій; правова вразливість

Джерело: складено автором самостійно за [1; 2, с. 117–118]

Вирішення нових викликів управління можливе за рахунок комплексного підходу до вдосконалення місцевого менеджменту (див. таблиця 2).

У першу чергу це передбачає інвестування у людський капітал – навчання управлінців, підвищення кваліфікації, розвиток навичок стратегічного планування, проєктного менеджменту та цифрової грамотності. Важливо також створювати привабливі умови для молодих спеціалістів, щоб зупинити кадровий відтік.

Шляхи вдосконалення місцевого управління

Напрямок удосконалення	Інструменти/підходи	Очікувані результати/ефекти
Професіоналізація кадрів	Курси підвищення кваліфікації; системи мотивації; кадрові резерви	Зростання управлінської спроможності; зменшення плинності кадрів
Цифровізація управління	Впровадження CRM-систем, ГІС, е-документообігу, систем відкритих даних	Оптимізація процесів; підвищення прозорості; зменшення людського фактора
Міжмуніципальна співпраця	Об'єднання ресурсів; спільні підприємства; міжгромадські програми	Економія ресурсів; зростання інвестиційної привабливості; вирішення надлокальних проблем
Інституційна сталість	Регламенти діяльності; внутрішні політики управління; система оцінки результатів	Прогнозованість рішень; зменшення адміністративних ризиків
Громадська участь і контроль	Бюджети участі, е-консультації, онлайн-звітування	Підвищення довіри; формування культури відповідальності; зменшення корупційних ризиків

Джерело: складено автором самостійно за [2, с. 123; 3, с. 323–324]

Іншим напрямом є впровадження сучасних технологій управління: електронного документообігу, ГІС-систем, цифрового моніторингу послуг. Особливо варто виділити потребу в міжмуніципальній співпраці – об'єднання ресурсів кількох громад дозволяє ефективніше вирішувати спільні проблеми (транспорт, екологія, безпека).

Не менш важливою є активна участь громадян у процесах ухвалення рішень. Формування стратегій розвитку, бюджету участі, дорадчих органів дає змогу створити відповідальне й прозоре врядування.

Адміністративна децентралізація в Україні створила унікальне вікно можливостей для побудови ефективного, результативного

місцевого управління. Проте реалізація цієї реформи супроводжується серйозними викликами, які вимагають професійного та системного реагування. Зміни мають супроводжуватися не лише передачею повноважень, а й створенням умов для ефективного менеджменту: кадрових, фінансових, інституційних.

Головним ресурсом реформ залишається людський капітал – управлінці, які здатні брати відповідальність, вчитися, адаптуватися до змін і вести громади до сталого розвитку. Успіх децентралізації залежить не лише від законів, а й від культури управління, довіри громадян та здатності до спільної дії на місцевому рівні.

Адміністративна децентралізація в Україні стала каталізатором глибоких змін у системі публічного управління. Завдяки їй громади отримали реальні важелі впливу на локальний розвиток, можливість самостійно визначати пріоритети та використовувати ресурси відповідно до власних потреб. Це стало вагомим кроком до розвитку місцевої демократії, підвищення ефективності публічних послуг і зміцнення соціальної згуртованості.

Однак разом з розширенням повноважень постали й нові виклики, пов'язані з управлінською спроможністю, кадровим забезпеченням, інституційною сталістю та фінансовою відповідальністю. Саме ці фактори визначають межу між формальним і реальним самоврядуванням. Не всі громади виявилися готовими до нових ролей – особливо в умовах війни, загрози безпеці, міграційних процесів та нестабільності державного бюджету.

Майбутнє успішної децентралізації пов'язане з глибокою трансформацією місцевого менеджменту. Потрібна не лише підтримка з боку держави, а й внутрішня мотивація органів місцевого самоврядування до навчання, розвитку управлінських інструментів, прозорості та партнерства з громадськістю.

Тільки через синергію – професіоналізму, технологій, громадської активності та політичної відповідальності – можна досягти тієї якості врядування, що забезпечить сталий розвиток українських територіальних громад і зміцнить державу знизу догори.

Література:

1. Пронько Л. В., Колесник Т. А., Гуцол М. В. Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62>
2. Ісмаїлов А. М. Новітні стратегії розвитку регіонів: перехід від централізованого до децентралізованого управління. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 114–125. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27106>
3. Скочиляс-Павлів О. Б. Тенденції децентралізації публічного управління: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2024. № 1 (41). С. 321–326. <https://doi.org/10.23939/law2024.41.321>