

О. О. Корчинська, кандидат економічних наук, доцент, доцент, докторант кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0003-0028-1853>

АРХІТЕКТУРА ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У статті проведено комплексне теоретичне дослідження та систематизацію архітектури публічних механізмів управління територіальними громадами в контексті реалізації реформи децентралізації в Україні в умовах війни. Визначено необхідність розгляду механізмів публічного управління як багаторівневої архітектурної системи, враховуючи класифікацію управлінських інструментів на окремі функціональні блоки. Виявлено, що процес децентралізації вплинув на зміну базової конфігурації цієї архітектури, змістивши центр прийняття рішень від вертикального підпорядкування до горизонтальної взаємодії всередині територіальної громади. Досліджену інституційну роль та повноваження органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, а також визначено специфіку функціонування інституту старост як сполучної ланки в архітектурі управління об'єднаними територіальними громадами. Систематизовано фінансово-економічні механізми, зокрема інструменти адміністрування місцевих податків та зборів, управління комунальними активами та залучення інвестицій через механізми муніципального співробітництва. Визначено, що фінансова автономія є визначальним фундаментом, на якому будується вся система публічного впливу на місцевому рівні.

Особливу увагу в процесі дослідження приділено партисипативним механізмам, де встановлено залежність між рівнем залучення мешканців громади і стабільністю системи управління. Виявлено трансформації каналів комунікації у цифрову площину, що дозволяє систематизувати інструменти е-демократії як високотехнологічний рівень сучасної муніципальної архітектури. Охарактеризовано механізми забезпечення прозорості та підзвітності влади через електронні сервіси та відкриті дані.

Виявлено, що існують суперечності в архітектурі управління, зокрема спостерігається розрив між формально закріпленими повноваженнями та реальними ресурсними базами в окремих територіальних громадах.

Визначено та систематизовано чинники, що впливають на стійкість управлінських механізмів, особливо в умовах криз та невизначеності, виокремлено роль громадського сектору як додаткового механізму в системі публічного управління. Запропоновано стратегічні напрями оптимізації архітектури управління, що засновані на інтеграції сервісного підходу та посиленні інклюзивності в процесі прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: публічне управління, територіальна громада, децентралізація, архітектура механізмів управління, місцеве самоврядування, партисипація, цифровізація, стійкість громад, інклюзивність.

O. O. Korchynska. Architecture of public mechanisms for governance of territorial communities in the conditions of decentralization

The article conducts a comprehensive theoretical study and systematization of the architecture of public mechanisms for managing territorial communities in the context of the implementation of the decentralization reform in Ukraine in wartime conditions. The need to consider public management mechanisms as a multi-level architectural system is determined, taking into account the classification of management tools into separate functional blocks. It is revealed that the decentralization process has influenced the change in the basic configuration of this architecture, shifting the decision-making center from vertical subordination to horizontal interaction within the territorial community. The institutional role and powers of local self-government bodies, local executive bodies are studied, and the specifics of the functioning of the institution of the headman as a connecting link in the architecture of management of united territorial communities are also determined. Financial and economic mechanisms are systematized, in particular, instruments for administering local taxes and fees, managing municipal assets, and attracting investments through mechanisms of municipal cooperation. It was determined that financial autonomy is the determining foundation on which the entire system of public influence at the local level is built.

Particular attention in the research process was paid to participatory mechanisms, where the dependence between the level of involvement of community residents and the stability of the management system was established. The transformation of communication channels into the digital plane was revealed, which allows systematizing e-democracy tools as a high-tech level of modern municipal architecture. The mechanisms for ensuring transparency and accountability of government through electronic services and open data were characterized.

It was revealed that there are contradictions in the management architecture, in particular, there is a gap between formally established powers and real resource bases in individual territorial communities.

The factors that affect the stability of management mechanisms, especially in times of crisis and uncertainty, were identified and systematized, the role of the public sector as an additional mechanism in the public administration system was highlighted. Strategic directions for optimizing the management architecture are proposed, based on the integration of the service approach and strengthening inclusiveness in the process of making management decisions.



© О. О. Корчинська, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Key words: public administration, territorial community, decentralization, architecture of management mechanisms, local self-government, participation, digitalization, community sustainability, inclusiveness.

Постановка проблеми. Запроваджена в Україні реформа децентралізації суттєво змінила структуру системи публічної влади, але процес створення цілісної архітектури управління територіальними громадами ще не завершений. Незважаючи на розширення повноважень органів місцевого самоврядування на практиці спостерігається фрагментарність використання наявних публічних механізмів, які часто функціонують незалежно один від одного. В межах функціонування територіальних громад існує певний розрив між інституційним потенціалом органів влади та реальним рівнем залученості жителів громади в процесі прийняття рішень, що суттєво знижує загальну ефективність системи публічного управління. Процеси управління територіальними громадами зустрічаються з додатковими труднощами та перешкодами, зумовленими воєнним станом в Україні та потребують цифрової трансформації з одночасним забезпеченням системи захисту та адаптації класичних управлінських інструментів до динамічних умов. При цьому, постає потреба в пошуку теоретичного та науково обґрунтованого рішення щодо встановлення чіткої взаємодії між публічними механізмами та формування цілісної інтегрованої системи цих механізмів, здатної забезпечити розвиток та спроможність територіальної громади реагувати на непередбачувані ситуації та обставини.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В науковому дискурсі питання механізмів управління територіальною громад мають фундаментальні розробки. Так, у працях В. Куйбіди зосереджено увагу на конституційно-правових механізмах забезпечення спроможності територіальних громад [1]. Питання ж фінансово-економічної та бюджетної децентралізації як основи управління громадою розкрито в дослідженнях І. Луніної [2]. Варто звернути увагу на адаптацію управлінської архітектури в кризових ситуаціях та воєнний стан, що ґрунтовно охарактеризовано в публікаціях Ю. Ганушак [3]. Повномасштабне вторгнення та активна цифровізація змінили фокус серед науковців та зумовили появу досліджень з акцентом на стійкості громад, використанні цифрових інструментів та штучного інтелекту, а також механізмів повоєнного відновлення України. Серед науковців, що займаються дослідженням цих напрямків звертаємо увагу на праці Жовнірчик Я., Стецик Я., Горбатої Л. [4-6].

Незважаючи на велику кількість публікацій, більшість робіт зосереджені на фрагментарних аспектах та дослідженні окремих напрямків (правовий, фінанси, цифровізація). Питання комплексної архітектури, де всі ці механізми працюють як єдина система, залишається нерозкритим.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка комплексної моделі архітектури механізмів публічного управління територіальними громадами, яка поєднує цифрові, партисипативні та правові інструменти в єдину систему, що здатна адаптуватись в умовах невизначеності до викликів війни та забезпечувати резильєнтність громади та її сталий розвиток.

Виклад основного матеріалу. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в сучасних умовах характеризується безпрецедентною динамікою, що піддається синергетичному впливу трьох чинників: завершенням основного етапу реформи децентралізації, адаптації до викликів та ризиків повномасштабного вторгнення, посиленням євроінтеграційних процесів. Як результат реформи децентралізації отримано не просто зміну адміністративно-територіального устрою, але й фундамент для переходу від вертикально-ієрархічної моделі управління до горизонтально-мережевої архітектури, в межах якої територіальна громада змінює статус «об'єкт управління» та стає повноцінним суб'єктом, наділеним високим рівнем автономії та відповідальності.

Водночас війна вносить суттєві корективи в роботу цього механізму, змінивши пріоритети та вимоги з акцентом на безпекову стійкість, мобільність та здатність органів місцевого самоврядування функціонувати в умовах невизначеності.

Очевидно, що євроінтеграційний вектор, що обрала Україна, вимагає імплементації стандартів належного врядування (Good Governance), забезпечення прозорості, підзвітності та інклюзивності управлінських рішень. Саме в цьому контексті публічні механізми управління територіальними громадами трансформуються з інструментів виконання владних повноважень в складну архітектурну систему, що потребує поєднання правової легітимності, економічної спроможності та цифрової інноваційності. Дослідження архітектури цих механізмів як цілісної системи зумовлено в першу чергу тим, що існує потреба в їх синхронізації, а відсутність цілісної моделі взаємодії між державним регулюванням, місцевим самоврядуванням та участю громадськості призводить до зниження рівня ефективності публічного управління на місцях.

Попри складні виклики війни та масштаби руйнувань, що вона завдає, важливим є формування плану дій щодо відбудови, який базується на принципі «відбудуємо краще ніж було». Відповідно архітектура публічного управління територіальною громадою має бути резильєнтною (стійкою), здатною залучати та інтегрувати ресурси міжнародної підтримки, враховувати потенціал волонтерського руху та цифрові рішення в єдину систему. Таким чином, для розуміння того як територіальні громади можуть ефективно балансувати між завданням виживати в умовах війни та формувати стратегічні цілі відбудови на умовах європейських стандартів, комплексне дослідження архітектури публічних механізмів є критично важливим.

Перехід від визначених теоретичних основ, принципів децентралізації та євроінтеграції до практичних засад потребує деталізації конкретних елементів, що формують основу управління громадою. Важливим для розуміння як саме працює громада є уточнення системи управління нею, враховуючи закони, фінансові ресурси та цифрові сервіси, що за допомогою механізмів забезпечують поєднання правових норм, сучасних технологій та наявних ресурсів перетворюють їх в єдину модель.

Сучасна система публічного управління територіальною громадою перейшла на користь екосистемного підходу, в межах якого правові, інституційні, фінансово-економічні та цифрові інструменти діють паралельно та доповнюють один одного, формуючи стійкість громади. В табл. 1 наведено систематизацію цих механізмів, що відображає реальний стан системи місцевого самоврядування в умовах війни, євроінтеграції та планування післявоєнного відновлення.

Фактично, правовий рівень закладає фундамент та легітимізує діяльність всіх учасників публічного управління громадою. На інституційному рівні відбувається безпосередня організація та реалізація створеними суб'єктами повноважень та завдань, що на них покладено. Особливу роль в цьому процесі в умовах децентралізації відіграють старости та військові адміністрації (враховуючи факт воєнного стану в Україні).

Отже, органи місцевого самоврядування на інституційному рівні архітектури публічних механізмів управління територіальною громадою є ключовим стратегічним центром, що відповідає за сталий розвиток територій, управління бюджетом та соціальні послуги населенню. Водночас виклики воєнного стану зумовили появу гібридної моделі управління, в якій місцеві органи виконавчої влади (військові адміністрації) перебирають безпекові та оборонні функції. Така гнучкість зберігає за суб'єктами місцевої влади можливість забезпечувати господарську діяльність та функціонування громади, а виконавча вертикаль гарантує дотримання правопорядку та державних інтересів.

Інститут старост в структурі управління об'єднаними територіальними громадами виступає як сполучна ланка між адміністративним центром громади та мешканцями віддалених населених пунктів. Функціональна специфіка старост полягає в моніторингу потреб жителів та надання базових адміністративних послуг на місцях. Це мінімізує розрив між владою та мешканцями перефіїрї та робить управлінську архітектуру цілісною та інклюзивною.

Фінансово-економічний рівень перетворює повноваження в реальні дії, а наявні локальні ресурси, податки та грантові кошти формують матеріальну базу та основу функціонування громади. Сучасні тенденції та технології, а також безпекові виклики через використання цифрових інструментів та рішень забезпечують взаємодію з мешканцями та дозволяють приймати рішень на основі достовірних та точних даних.

Таблиця 1

Систематизація публічних механізмів управління територіальною громадою*

Рівень архітектури	Законодавча основа	Механізми та суб'єкти реалізації	Принципи та функціональна роль
Правовий	Конституція України, Європейська Хартія місцевого самоврядування	Статут територіальної громади, Регламент ради	Принцип легітимності: закріплення правил управління, етики посадовців та звітування
	Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Протоколи безпеки, антикризове та антикорупційне законодавство	Принцип адаптивності: перехід від мирного до безпекового режиму управління громадою
Інституційний	Закони України «Про місцеве самоврядування», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Сільська, селищна, міська ради, Голова, Інститут старост	Принципи представництва: реалізація волі мешканців через обраних депутатів та апарат виконавчих органів; субсидіарності: присутність влади у віддалених селах, староста як канал комунікації між перефіїрїєю та центром
	Укази президента України про створення військових адміністрацій	Військові адміністрації	Принцип єдиноначальності: оперативне прийняття рішень в сфері оборони та цивільного захисту населення
Фінансово-економічний	Податковий та Бюджетний кодекси України	Місцеві податки та збори, Міжбюджетні трансфери	Принцип фінансової автономії: наповнення «бюджету розвитку» для фінансування локальних потреб
	Грантові угоди, Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Фандрайзинг, грант-менеджмент	Принцип мультиджерельності: залучення коштів інвесторів та донорів для відбудови
Цифровий та партиципативний	Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Е-петиції, бюджет участі	Принцип інклюзивності: дистанційне залучення мешканців, внутрішньопереміщених осіб до управління громадою
	Рішення органів місцевого самоврядування «Про затвердження місцевих програм інформатизації та цифровізації»	ГІС-технології, відкриті дані, штучний інтелект	Принцип дата-центричності: автоматизація послуг та прийняття управлінських рішень на основі аналізу «Big Data»

*авторська розробка

Таким чином, архітектура публічних механізмів управління територіальною громадою – це цілісна, багаторівнева система взаємопов'язаних інструментів, які взаємодоповнюючи один одного забезпечують ефективну роботу органів місцевого самоврядування та їх взаємодію з бізнесом, науковими інституціями та мешканцями громади.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Загалом проведене дослідження архітектури публічних механізмів управління територіальними громадами в умовах децентралізації та під впливом війни та євроінтеграційних процесів продемонструвало, що управління сучасною територіальною громадою це не лінійний процес виконання повноважень, а складна багаторівнева архітектура. Вона поєднує інституційно-правові основи, фінансово-економічні засади та цифрові інструменти в єдину екосистему, що здатна адаптовуватись до викликів та змін зовнішнього середовища. При цьому, ефективність публічного управління залежить від взаємодії між окремими блоками (правовим, фінансовим, цифровим), а впровадження елементів штучного інтелекту та геоінформаційних систем перетворює класичне управління на smart управління. Закріплення цих основ потребує подальших досліджень з акцентом на визначенні потенціалу та можливостей впливу нижньої ланки управлінської архітектури органів самоорганізації населення та правового регулювання використання штучного інтелекту в місцевому самоврядуванні.

Список використаних джерел:

1. Лелеченко А.П., Васильєва О.І., Куйбіда В.С. Місьцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. АФ Ткачук, 2017. 110 с.
2. Луніна І. О., Бондарук Т. Г. Публічні фінанси та міжбюджетні відносини: навч. посіб. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2019. 304 с.
3. Куйбіда В., Казюк Я., Ганущак Ю. Щодо розмежування повноважень органів місцевого самоврядування при формуванні його спроможності. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 6. С. 221–222. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php>.
4. Жовнірчик Я., Тихов О. Механізми забезпечення сталого розвитку регіонів України та посилення спроможності територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2024. №23, С. 266–288. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2454>.
5. Стецьк Я. Механізми громадської участі в управлінні територіальними громадами: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2025, №205, С. 227–283. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/205-277-283-steczyk.pdf>
6. Горбата Л. П. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні розвитком територіальних громад в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2024. № 4 (43), С. 31–35. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/4/7.pdf>

References:

1. Lelechenko, A. P., Vasylieva, O. I., Kuibida, V. S. (2017). *Mistseve samovryaduvannya v umovakh detsentralizatsii povnovazhen* [Local self-government in the conditions of decentralization of powers]: navch. posib. AF Tkachuk. 110 p.
2. Lunina, I. O., Bondaruk, T. H. (2019). *Publichni finansy ta mizhbiudzhetni vidnosyny* [Public finances and interbudgetary relations]: navch. posib. Kyiv: DP «Inform.-analit. ahentstvo». 304 p.
3. Kuibida, V., Kaziuk, Ya., Hanushchak, Yu. (2024). *Shchodo rozmezhuвання povnovazhen orhaniv mistsevoho samovryaduvannya pry formuvanni yoho spromozhnosti* [Regarding the delimitation of powers of local self-government bodies during the formation of its capacity]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. No. 6. P. 221–222. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php>.
4. Zhovnirchuk, Ya., Tykhov, O. (2024). *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy ta posylennia spromozhnosti terytorialnykh hromad* [Mechanisms for ensuring sustainable development of the regions of Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. No. 23. P. 266–288. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2454>.
5. Stetsyk, Ya. (2025). *Mekhanizmy hromadskoi uchasti v upravlinni terytorialnykh hromadamy: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku* [Mechanisms of public participation in the management of territorial communities: modern challenges and development prospects]. *Ekonomichnyi prostir*. No. 205. P. 227–283. Retrieved from: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/205-277-283-steczyk.pdf>.
6. Horbata, L. P. (2024). *Vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v upravlinni rozvytkom terytorialnykh hromad v Ukraini* [The use of artificial intelligence technologies in the management of the development of territorial communities in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya*. No. 4 (43). P. 31–35. Retrieved from: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/4/7.pdf>.

Дата першого надходження статті до видання: 25.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.04.2026