

УДК 343.9;342.533

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.48>

## РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

**Трачук П.А.,**

*професор, кандидат юридичних наук,  
професор кафедри адміністративного,  
фінансового та інформаційного права  
Ужгородський національний університет  
petro.trachuk@uzhnu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-3139-1927>*

**Тимчак В.В.,**

*професор, кандидат юридичних наук,  
професор кафедри адміністративного,  
фінансового та інформаційного права  
Ужгородський національний університет  
vasyl.tymchak@uzhnu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-9739-1914>*

### **Трачук П.А., Тимчак В.В. Реалізація принципу децентралізації влади в Україні.**

У статті розглянуто історію децентралізації державної влади на практиці країн Європейського Союзу. Дана характеристика місцевому самоврядуванню, як ключовому суб'єкту децентралізації влади, та розкривається принцип субсидіарності. Окреслені проблеми реалізації децентралізації державної влади, зокрема зарубіжний та вітчизняний досвід. У статті проаналізовано і систематизовано ключові ризики та проблеми, що виникли в ході здійснення в Україні реформи місцевого самоврядування і фінансової децентралізації.

Виявлено та досліджено фактори, що були причиною спротиву жителів місцевих громад реформі чи пасивного ставлення до створення об'єднаних територіальних громад, зокрема, економічний (очікування зниження фінансових можливостей громад внаслідок об'єднання), соціокультурний (наявність етнічних, культурних та інших відмінностей між жителями сусідніх громад), психологічний (недовіра до центральної та місцевої влади, страх перед скороченням об'єктів соціальної сфери тощо), географічний (погіршення доступу до центрів надання послуг), екологічний (намагання мешканців громад уникнути перенесення шкідливих виробництв на власну територію).

Виявлено географічну нерівномірність темпів процесу об'єднання територіальних громад у ході децентралізації. З'ясовано основні причини та форми спротиву районних рад та районних державних адміністрацій реформі децентралізації.

Спроби реформування місцевого самоврядування в Україні робилися з часу проголошення її незалежності, але їм весь час перешкоджала відсутність консенсусу у середовищі політичної еліти щодо бачення зовнішньо – і внутрішньополітичного вектора розвитку держави загалом і підходів до адміністративно – територіального поділу та організації влади на місцях зокрема. Однією з ключових проблем, що виникла із самого початку здійснення реформи, була неефективна комунікація між владою та громадянами, що викликала інформаційний вакуум на місцях. Як показала соціологічні опитування, громадяни України мали доволі низьку поінформованість про особливості реформи децентралізації.

Складною проблемою для новостворених об'єднаних територіальних громад виявилось залучення до управління ними висококваліфікованих спеціалістів. Низька якість кадрового складу зазвичай пов'язана з тим, що більшість об'єднаних громад утворена винятково з сіл, які не можуть забезпечити співробітникам органам місцевого самоврядування конкурентну зарплату та високі стандарти життя.

**Ключові слова:** держава, місцева публічна влада, адміністративна реформа, децентралізація, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, субсидіарність, об'єднана територіальна громада.

**Trachuk P.A., Tymchak V.V. Implementation of the principle of decentralization of power in Ukraine.**

The article examines the history of decentralization of state power in practice in the countries of the European Union. The characteristics of local self-government as a key subject of decentralization of power are given, and the principle of subsidiarity is revealed. The problems of implementation of the decentralization of state power are outlined, in particular foreign and domestic experience. The article analyzes and systematizes the key risks and problems that arose during the implementation of local self-government reform and financial decentralization in Ukraine.

The factors that caused the residents of local communities to resist the reform or passive attitude to the creation of united territorial communities were identified and investigated, in particular, economic (expectation of a decrease in the financial capabilities of communities as a result of unification), socio-cultural (the presence of ethnic, cultural and other differences between residents neighboring communities), psychological (distrust of the central and local authorities, fear of the reduction of social sphere facilities, etc.), geographical (deterioration of access to service centers), ecological (attempts of community residents to avoid moving harmful industries to their own territory).

The geographical unevenness of the pace of the unification of territorial communities during decentralization has been revealed. The main reasons and forms of resistance of district councils and district state administrations to the decentralization reform have been clarified.

Attempts to reform local self-government in Ukraine have been made since the declaration of its independence, but they have always been hindered by the lack of consensus among the political elite regarding the vision of the external and internal political vector of the state's development in general and approaches to the administrative-territorial division and organization of local authorities in particular. One of the key problems that arose from the very beginning of the reform was ineffective communication between the authorities and citizens, which caused an information vacuum on the ground. As sociological polls showed, citizens of Ukraine had rather low awareness of the features of the decentralization reform.

Attracting highly qualified specialists to manage them turned out to be a difficult problem for the newly created united territorial communities. The low quality of personnel is usually related to the fact that most of the united communities are formed exclusively from villages, which cannot provide employees of local self-government bodies with competitive salaries and high standards of living.

**Key words:** state, local public authority, administrative reform, decentralization, local self-government, local self-government bodies, subsidiarity, united territorial community.

**Постановка проблеми.** Реалізація стратегічного євро інтеграційного курсу України, подальша розбудова демократичної правової держави із соціально орієнтованою ринковою економією вимагає створення в Україні ефективної, дієздатної системи місцевого самоврядування, яка б відповідала цінностям декоративного суспільства й забезпечувала здійснення прав і свобод людини і громадянина на місцевому рівні. Така необхідність обумовлена потребою не тільки закріпити досягнуті здобутки у справі становлення України як суверенної держави, але й продовжити її розбудову після перемоги з російською федерацією, де людина є дійсно вищою цінністю. Проголошений у квітні 2014 року курс на здійснення реформи децентралізації влади поставив на порядок денний завдання вибору оптимальної моделі місцевого самоврядування та процедури формування органів самоврядування, створення механізмів децентралізації влади, забезпечення субсидіарності. В побудові нової системи місцевого самоврядування лежала зміна базового рівня адміністративно – територіального устрою шляхом створення об'єднаних територіальних громад. Водночас кризові явища в економіці, політиці та суспільних відносинах, слабка поінформованість місцевого населення про заходи держави щодо реформи місцевого самоврядування і фінансової децентралізації, низький рівень політичної культури громадян та їх страх перед змінами, а також прагнення частини чиновників та політичних акторів на регіональному, субрегіональному та локальному рівнях залишити незмінним ситуацію у системі владних взаємовідносин та зберегти доступу до ресурсів породили низку проблем у здійсненні реформи.

**Стан опрацювання.** Даній тематиці присвятили свої дослідження чимало представників вітчизняної політики – правової думки, зокрема такі як Ю. Ковбасюк, В. Могилевський, О. Нижник, О. Скрипнюк, В. Гладій, Б. Данилишин, М. Лендел Г. Боднар, Я. Сіренко, В. Гладій, О. Колесников, К. Білоус. У той чи інший спосіб окремі аспекти теми нашого дослідження проаналізували і висвітлювали О. Власюк, О. Корнесва, В. Романова та інші. Проте, у наявних працях проблеми та ризики висвітлені,

на нашу думку, фрагментарно і не системно, а фактор впливу на хід здійснення потребують конкретизації та узагальнення.

**Метою дослідження** є аналіз історії децентралізації державної влади, з'ясувати механізм її реалізації, окреслити коло проблем, які виникли в процесі реформи децентралізації в Україні, узагальнити і систематизувати дані про труднощі у здійсненні реформи.

**Виклад основного матеріалу.** Історія децентралізації держави є історією суперечностей, пов'язаних із пошуком найкращої форми організації державної влади. Традиційно усталений погляд на децентралізацію як на процес, за якого в рамках централізованої держави утворюються самостійні одиниці, що є носіями місцевого самоврядування (громади), потребує вироблення нових підходів до аналізу його змісту. На сьогодні необхідною умовою стабільного розвитку суспільства та ефективного функціонування держави є забезпечення балансу загальнодержавних інтересів не лише з інтересами територіальних громад, а й корпорація та координація цих інтересів на різних рівнях виконавчої влади. За існуючої системи державотворення управління занадто сконцентроване в центрі, не вистачає ресурсів і, відповідно, функціонування виконавчої влади на місцях є не досить динамічним, спостерігаються суперечності між місцевими органами влади. З огляду на це потребується регулювання цих проблем. Насамперед це стосується розвитку місцевої публічної влади стратегічного планування, і особливо бюджетної політики держави [1]. На наше переконання, передача повноважень від держави до територій регіонального та місцевого рівнів самоуправління є питанням першочергової уваги під час проведення територіально - адміністративної реформи. Проте, в світі не існує жодної унікальної моделі чи методології, яка дозволила б нам чітко скопіювати чи запозичити окремі її елементи для української реалії.

Розподіл повноважень найчастіше є питанням історичного розвитку і практики, які склалися в певних державних утвореннях. Але при впровадженні цієї реформи, основним критерієм таким: із збільшенням чисельності установ певної галузі, що надають соціальні послуги для громадян, збільшується можливість її інституційної та адміністративної децентралізації. Наприклад, шкільна освіта й охорона здоров'я являють собою головні сектори децентралізації, а медичні дослідження за використанням сучасних технологій, як правило, залишаються централізованими. Проте, єдиним знаменником залишається фінансування. Існують ситуації, коли сектор повинен бути як централізованим на далеку перспективу і в частині стратегії, так і децентралізованим щодо певних аспектів її реалізації. Більшість законів про місцеве самоврядування закріплює за базовим муніципальним рівнем послуги, які часто описують як «комунальні послуги» та взагалі вважаються «первинними функціями» муніципалітетів. А це елементи фізичної інфраструктури, включаючи місцеві дороги та освітлення, опалення, водопостачання, каналізацію й організацію збору та утилізацію відходів. До цих послуг також належить управління житловим фондом, хоча обсяги та характер цих завдань змінився, внаслідок приватизації державного житлового фонду, і тжк труднощі пов'язані з аспектами фінансування житлового фонду, а не з розподілом повноважень та відповідальності.

На думку Томаса Вюртенбергера, професора конституційного права (університет Фрайбург, Німеччина), історія децентралізованої держави, тобто місцевої та, відповідно, регіональної автономії, є фактично історією суперечок у пошуках найкращої форми державної організації. Після Другої світової війни, виходячи з досвіду історичного розвитку, перевагу було віддано децентралізованій організації влади. Початком історії децентралізації держави є відомий диспут між Боденом та Альтузіусом. Наприкінці XVI століття Боден розвинув теорію суверенної монолітної держави. Він теоретично обґрунтував абсолютизм не лише у Франції, а й в усій Європі. Суверенна монолітна держава була в Європі до кінця XIX століття ідеальною моделлю державної організації. Опонентом Бодена му 1600 році виступив німецький теоретик державного будівництва Альтузіус, який на противагу монолітній державі, висунув теорію федеральної державної організації. За Альтузіусом, суверенним має бути не монарх, а народ. Цілком у дусі сучасного принципу субстидіарності, він вимагав передачі місцевого та регіональному політичним рівням правових повноважень, а також права на самоврядування в якомога більшому обсязі. Його модель державної розбудови орієнтована не на суверенну монолітну державу, а на федеральну організацію Німеччини. Ці ідеї були забуті до кінця XX століття і актуальним вони стали лише на теренах Європейського Союзу. Саме Французька адміністративна система стала моделлю для інших європейських держав, оскільки вона найефективніше забезпечувала втілення волі глави держави або парламенту [2].

На початку XX століття виникла ідея субстидіарності, спрямована проти централізованої держави нацистського та соціалістичного типу. Переродженню централізованої держави в авторитарну була

протиставлена теза: правові та адміністративні функції держави повинні бути розмежовані. Тільки у тому випадку, коли регіональні або місцеві органи не в змозі справитися з завданнями самоврядування, держава втручається. Задіявши юридичні та адміністративні важелі. Спрямованість принципу субсидіарності є очевидною. Він вимагає від централізованої влади захисту місцевої та регіональної демократії, а також громадянських свобод. Після Другої світової війни розпочалася переможна хода принципів субсидіарності, децентралізації та регіоналізації. Від французької моделі централізованої держави відмовилися сьогодні навіть у Франції. Регіоналізація та децентралізація стали провідними принципами європейської політики. Це стосується Європейського Союзу та Ради Європи. Варто послатися на регіональну політику Європейського Союзу, а також на програмні заяви європейських парламентарів.

Фіскальна децентралізація являється найбільш повним і, очевидно, найбільш прозорим видом децентралізації, оскільки напряму пов'язана з бюджетними практиками. Вона означає передачу ресурсів із центру на місця, які при передачу часто обговорюються під час перемовин між центральною та місцевою владою на основі ряду факторів, серед них – взаємозалежність регіонів, доступність ресурсів і місцеві можливості по управлінню [3].

В той же час, позитивні наслідки реформи децентралізації, такі як розширення владних повноважень органів місцевого самоврядування, право на прямі міжбюджетні відносини, розмежування податків та зборів між різними рівнями бюджетів, запровадження інфраструктурної субвенції, значне зростання зацікавленості міжнародних донорів щодо надання грантової підтримки новоствореним громадам, стали помітними вже впродовж перших років її реалізації. Втім, відразу ж виявилася й велика кількість проблем та суперечностей. На думку І. Бекешкіної, однією з причин, чому люди недостатньо володіли інформацією про децентралізацію, є політика засобів масової інформації, а саме – їхня недостатня увага до процесу реформ [4].

На початковому етапі реформи нерозуміння її основ та принципів було поширеним явище не лише на рівні пересічних громадян. Представники місцевого самоврядування зазначали, що створювали об'єднані громади як своєрідні стартапи, багато хто не розумів обсягу повноважень і відповідальності, що супроводжували цю реформу. Брак інформації, особливо у 2015-2016 роках, також сприяв поширенню негативних міфів про реформу [5, с. 18]. Важливим було розв'язання питання забезпечення спроможності утворених громад. Реформа децентралізації передбачала створення об'єднаних територіальних громад, що «здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема, у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово – комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно – територіальної одиниці [6].

Ще однією нагальною проблемою впровадження децентралізації була неузгодженість повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади загалом, а також функцій та повноважень між місцевими радами об'єднаних територіальних громад та районними державними адміністраціями й районними радами. Ця проблема виявлялася, наприклад, у відсутності механізму перерозподілу районного бюджету у зв'язку з формуванням на його території об'єднаної територіальної громади. Створені об'єднані громади до кінця бюджетного року були змушені працювати відповідно до бюджету, затвердженого районною радою [7, с.48-49]. До цього часу остаточно не вирішеним залишається питання визначення повноважень, які залишаються за райдержадміністраціями та райрадами [8].

Дається взнаки і невисока кількість осіб з вищою освітою серед службовців місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [9]. Відсутність якісних кадрів призводить до неефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад, неспроможності освоїти кошти державних субвенцій на розвиток. Об'єднані територіальні громади виявилися не готовими до запровадження стратегічного планування та програмування розвитку громад, залучення інвестицій та отримання грантів.

Новостворені територіальні громади зупинилися і з проблемою неефективного використання фінансових ресурсів. Кошти переважно використовувалися для реалізації проектів із високою видимістю (ремонт шкіл, будинків культури, фельдшерсько - акушерських пунктів) задля підняття рейтингу голови громади й збільшення шансів на переобрання на наступних виборах. Водночас, помітним було небажання голів громад брати на себе додаткову відповідальність і роботу з залучення інвестицій [5, с. 17-18]. На локальному рівні були помітні зволікання з об'єднанням чи спротив жителів

місцевих громад реформі, причиною чого, на нашу думку, були такі фактори: 1) економічний – викликаний імовірним зниженням фінансових можливостей конкретного населеного пункту внаслідок його об'єднання з іншими громадами, небажанням ділитися фінансовими та матеріальними ресурсами із біднішими селами [10]; 2) соціокультурний фактор – мав місце тоді, коли об'єднуватися не бажали населені пункти, мешканці яких відрізнялися за етнічними, мовними, релігійними, культурними ознаками [10]; 3) психологічний фактор – очікування катастрофи (небезпека закриття бюджетних установ та підприємств, втрата робочих місць, занепад периферійних сіл) недовіра до центральної та місцевої влади, страх перед новим, зневіра, нерозуміння перспектив у цілому [11 с. 5]. Причинами повільного об'єднання громад були такі прояви суспільної кризи, як бідність населення та пов'язаний з нею низький рівень критичного мислення, недостатня поінформованість і погана комунікація між народом та владою. Наведений перелік призвів до появи у суспільній свідомості низки побоювань, пов'язаних з децентралізацією, які, врешті – решт, стали факторами сповільнення темпів реформи [12]; 4) географічний фактор – пов'язаний із погіршенням доступу місцевого населення до соціальних послуг унаслідок збільшення відстані до центру їх надання [13, с. 43]; 5) екологічний фактор – був однією з важливих перепон на шляху приєднання сіл до міських територіальних громад, що могло спричинити погіршення екології на їх території та прискорення скорочення населення, а також знищення рекреаційних зон за межами міст [14].

Визначальний вплив на швидкість та ефективність здійснення реформи децентралізації у кожному конкретному регіоні мали обласні державні адміністрації та обласні ради. Зважаючи на надані їм повноваження (обласні державні адміністрації здійснювали розробку та подавали на розгляд обласних рад перспективні плани формування спроможних громад області; надсилали остаточні рішення громад про об'єднання до Центральної виборчої комісії щодо призначення перших виборів в об'єднаних територіальних громадах; обласні ради брали участь у розробці перспективних планів формування спроможних громад, а також розглядали їх на сесіях, вносили зміни та доповнення та затверджували), ці органи влади могли як сприяти, так і перешкоджати децентралізаційним процесам. На нашу думку, можна виділити три групи регіонів за типом ставлення обласного керівництва до реалізації реформи децентралізації: 1) конструктивна позиція/підтримка, 2) пасивний супротив, 3) активний супротив. Найбільший спротив реформі спостерігався на районному рівні. Він був повсюдний і не мав географічних особливостей. Серед противників децентралізації найчастіше були голови районних державних адміністрацій та голови й депутати районних рад, які побоювалися втратити ресурси, повноваження та посади в разі створення об'єднаних територіальних громад та подальшого укріплення районної та ліквідації районних державних адміністрацій [15].

Отже, реформа децентралізації значно збільшила повноваження і фінансові можливості органів місцевого самоврядування, що є запорукою їхньої спроможності розв'язувати основні питання соціально – економічного розвитку громад та надавати якісні послуги їх мешканцям.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку України вкрай гостро стояло питання децентралізації влади. Проблема врахування інтересів регіонів, уваги до особливостей їх економічного, соціального, культурного розвитку не вирішувались повною мірою через жорстко вибудовану вертикаль центральної влади. З одного боку, ми маємо зафіксоване в Конституції, в українському законодавстві, в Європейській хартії право на місцеве самоврядування, яке реалізують місцеві громади, з іншого – місцеві державні адміністрації, які володіють повноваженнями щодо управління відповідними територіями.

Враховуючи процеси децентралізації та зміни структури місцевих органів влади слід запровадити узагальнююче стосовно понять «органи місцевої виконавчої влади» та «органи місцевого самоврядування» – поняття «органи місцевої публічної влади» та використовувати його як в науці, так і нормативному обігу. Тобто, органи місцевої публічної влади – це організовані, інституційно оформлені органи місцевої влади, що мають відповідну структуру, наділені владними повноваженнями для забезпечення реалізації та охорони прав і свобод людини, захисту їх законних інтересів, безпеки адміністративно – територіальних утворень та застосовують при цьому властиві їм організаційно - правові форми діяльності.

У ході дослідження було виявлено, проаналізовано та систематизовано найголовніші проблеми та ризики, з якими внаслідок здійснення реформи зіткнулося як населення, так і владні інституції. Проаналізовані у цій статті проблемні явища можуть підвищити обізнаність щодо процесів децентралізації серед її суб'єктів і могли б стати підґрунтям для усунення наявних прогалин, зокрема: покращення взаємодії у питаннях реформи між населенням і владою; закріплення нововведень у Конституції України та усунення невідповідностей і розбіжностей у нормативно – правовій базі реформи;

подолання суперечностей між різними рівнями влади; чіткий розподіл повноважень між об'єднаними територіальними громадами та райдержадміністраціями і райрадами; врегулювання земельно – майнових питань; створення умов для посилення спроможності об'єднаних територіальних громад, враховуючи моделювання перспектив завершення реформи з урахуванням перманентної зміни ставлення до неї центральної влади тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Тимків В. Тенденції та механізми удосконалення місцевого самоврядування Великої Британії у контексті євроінтеграції URL: [http://korekta.io.ua/s/119365/vasil timkiv. tendencio ta mehanizmi udoshkonalennya miscevogo samovryaduvannua velikoe britanie](http://korekta.io.ua/s/119365/vasil%20timkiv.%20tendencio%20ta%20mehanizmi%20udoshkonalennya%20miscevogo%20samovryaduvannua%20velikoe%20britanie).
2. Лелеченко А.П. Децентралізація в системі державного управління в Україні: теоретико - методологічний аспект. Автореф. дис... на здобуття ступення канд.. наук з держ. управління: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Київ, 2006 URL: <http://dysertaciya.org.ua/disertaciya/1488.htm>.
3. Хоруженко О. Історія та легітимізація децентралізації державної влади. URL: <http://crps.sumy-news.com/publications/item/9-istoriya-ta-legitymizacziya-deczentralizacziyi-derzhavnoyi-vlady.html>.
4. Рік децентралізації: досягнення, зміни та наступні кроки. Результати опитування. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/2532249-rik-decentralizacii-doshagnenna-zmini-ta-nastupni-kroki-rezultati-opituvanna.html>.
5. Солодкий С., Левонюк Т., Баласанян В та ін.. Взаємозв'язок між децентралізацією та європейською інтеграцією, 2020..30 с. URL: [http://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Decentralization\\_ukr\\_web-2.pdf](http://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Decentralization_ukr_web-2.pdf).
6. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квітня 2015 року № 214.
7. Весперіс С.З., Решетняк Я.В. Децентралізація: проблеми новосформованих об'єднаних територіальних громад. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19, частина 1, С. 46–50.
8. Козуб В. П'ять проблем децентралізації, або як стати господарем у своєму місті. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2017/11/16/7162180/>.
9. Жук В. Напрями розвитку та зміцнення управлінського потенціалу органів місцевої влади. URL: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/July08/01.htm>.
10. Гончарова Є. Самоврядування біля лінії фронту. URL: <https://tyzhden.ua/publication/1910225>.
11. Крупник А.С., Калашнікова О.Є., Дзюпин М.О. та ін.. Аналітичний звіт за підсумками міжрегіонального дослідження участі громадськості у процесах об'єднання та розвитку територіальних громад. Одеса, 2016., 104 с.
12. Громадська думка населення щодо реформи децентралізації та її результатів. URL: <https://dif.org.ua/article/gromadska-dumka-naselennya-shchodo-refrmi-detsentralizatsii-ta-ii-rezultativ>.
13. Пальчук В. Підсумки перших місцевих виборів в об'єднаних територіальних громадах 11 і 18 грудня 2016 року. Україна: події, факти, коментарі. 2017, № 2, С. 30–45. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr2.pdf>.
14. Котенко Н.В., Решетняк Я.В. Фіскальна децентралізація: досвід вразливості сільських територіальних громад в Україні. IV Міжнародна науково - практична конференція «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи», м.Одеса, Травень 2017, С. 243–245.
15. Децентралізація: результати, виклик та перспективи. Проміжний звіт. <https://dif.org.ua/article/detsentralizatsiya-rezulbtati-vikliki-i-perspektivi>.