

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 655

Хом'як Іван Васильович

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Інституту післядипломної та довузівської підготовки

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Khomyak Ivan

Postgraduate of the Department of Public Management and Administration

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID: 0000-0001-9908-5152

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

DECENTRALIZATION AND PECULIARITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN MODERN CONDITIONS

***Анотація.** Вступ. Децентралізація є важливим механізмом для підвищення ефективності управління та розвитку місцевих громад. Вона передбачає передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевого самоврядування, що дозволяє громадам самостійно розв'язувати питання та управляти фінансами. Це сприяє залученню громадян до прийняття рішень, підвищує прозорість влади та підтримує розвиток демократичних інститутів. Децентралізація враховує локальні потреби регіонів, розвиває їх економічний потенціал через інвестиційні проєкти, інфраструктуру та соціальні послуги. Вона є особливо важливою в умовах сучасних викликів, таких як економічні кризи та військові конфлікти, дозволяючи оперативно реагувати на зміни та підтримувати стабільність. Дослідження актуальне через необхідність вдосконалення механізмів*

децентралізації та постійної адаптації до нових викликів, що допоможе забезпечити її ефективність у майбутньому.

Мета: Метою статті є аналіз процесів децентралізації, виявлення ключових викликів та особливостей її впровадження в сучасних умовах, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності цього процесу.

Матеріали та методи: Аналіз наукових праць і статей, присвячених децентралізації та її реалізації в різних країнах, здійснено на основі літературного та бенчмаркінг-аналізу. Методи наукового абстрагування, синтезу та аналізу дозволили виокремити основні моделі впровадження децентралізації у світі. Емпіричне дослідження наукових публікацій і офіційних документів допомогло визначити ключові виклики та особливості впровадження децентралізації. Узагальнення результатів дозволило сформулювати висновки та рекомендації щодо забезпечення сталого розвитку децентралізації в Україні, а також надати всебічне уявлення про її проблеми та можливості в сучасних умовах.

Результати. Узагальнено основні поняття та принципи теоретичної сутності децентралізації. Визначено ключові аспекти концепції децентралізації в умовах сучасних соціально-економічних та політичних змін. Проаналізовано різні теоретичні підходи до децентралізації. Окреслено різноманітні моделі реалізації децентралізації, спираючись на світовий досвід, що дозволяє зрозуміти, як децентралізація впроваджувалася в різних країнах та які результати були досягнуті. Особливу увагу приділено еволюційному розвитку децентралізації, що демонструє, як цей процес змінювався й адаптувався до нових умов. На основі бенчмаркінг-аналізу, який порівнює досвід впровадження децентралізації в різних країнах, визначено ключові риси та характеристики, що впливають на ефективність цього процесу, з урахуванням рівня економічного розвитку країн. Виокремлено основні виклики та особливості, які виникають під час впровадження

децентралізації, а також розглянуто стратегії для подолання цих труднощів. З урахуванням отриманих даних, обґрунтовано цілі та рекомендації для забезпечення сталого розвитку децентралізації в Україні.

Перспективи. Децентралізація покращує управління, розвиток регіонів і місцевого самоврядування, дозволяючи громадам адаптувати рішення до своїх потреб. Вона потребує фінансового забезпечення, професіоналізму управлінців і залучення громадськості. Використання міжнародного досвіду допоможе Україні створити ефективну законодавчу базу та сприяти збалансованому розвитку з урахуванням сучасних викликів та загроз.

Ключові слова: децентралізація, бенчмаркінг, модель, виклики і загрози, громадськість.

Summary. *Introduction. Decentralization is an important mechanism for improving the efficiency of governance and development of local communities. It involves the transfer of powers and resources from the central government to local self-government, which allows communities to independently resolve issues and manage finances. It promotes citizen engagement in decision-making, increases government transparency, and supports the development of democratic institutions. Decentralization takes into account the local needs of the regions and develops their economic potential through investment projects, infrastructure, and social services. It is especially important in the face of modern challenges, such as economic crises and military conflicts, allowing for a rapid response to changes and maintaining stability. The study is relevant because of the need to improve decentralization mechanisms and continuously adapt to new challenges, which will help ensure its effectiveness in the future.*

Purpose. The purpose of the article is to analyze the decentralization processes, identify key challenges and features of its implementation in the

current environment, and develop recommendations for improving the efficiency of this process.

Materials and methods: The analysis of scientific papers and articles on decentralization and its implementation in different countries was carried out on the basis of a literature and benchmarking analysis. The methods of scientific abstraction, synthesis and analysis allowed us to identify the main models of decentralization implementation in the world. An empirical study of scientific publications and official documents helped to identify key challenges and features of decentralization implementation. The generalization of the results allowed us to formulate conclusions and recommendations for ensuring the sustainable development of decentralization in Ukraine, as well as to provide a comprehensive picture of its problems and opportunities in the current environment.

Results. The basic concepts and principles of the theoretical essence of decentralization are summarized. The key aspects of the decentralization concept in the context of current socio-economic and political changes are identified. Different theoretical approaches to decentralization are analyzed. Various models of decentralization implementation are outlined, based on international experience, which allows us to understand how decentralization has been implemented in different countries and what results have been achieved. Particular attention is paid to the evolutionary development of decentralization, which demonstrates how this process has changed and adapted to new conditions. Based on a benchmarking analysis comparing the experience of decentralization in different countries, the author identifies the key features and characteristics that affect the effectiveness of this process, taking into account the level of economic development of countries. The main challenges and peculiarities that arise during the implementation of decentralization are highlighted, and strategies for overcoming these difficulties are considered. Taking into account

the data obtained, the goals and recommendations for ensuring the sustainable development of decentralization in Ukraine are substantiated.

Prospects. Decentralization improves governance, regional and local development, allowing communities to adapt solutions to their needs. It requires financial support, professionalism of managers and public involvement. The use of international experience will help Ukraine create an effective legislative framework and promote balanced development, taking into account current challenges and threats.

***Key words:** decentralization, benchmarking, model, challenges and threats, public.*

Постановка проблеми. Децентралізація є ключовим механізмом, що дозволяє підвищити ефективність управління на всіх рівнях, сприяючи розвитку місцевих громад та регіонів. Цей процес передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування, що дає можливість громадам самостійно вирішувати місцеві питання та розпоряджатися фінансами. Такий підхід посилює залучення громадян до процесу прийняття рішень, підвищує прозорість влади та сприяє розвитку демократичних інститутів на місцевому рівні.

Залучення громадськості до процесу управління дозволяє враховувати локальні потреби та специфіку регіонів, що робить прийняті рішення більш точними та відповідними реаліям. Крім того, децентралізація сприяє розвитку економічного потенціалу регіонів, оскільки місцеві органи влади отримують більше можливостей для планування та реалізації інвестиційних проєктів, розвитку інфраструктури, а також покращення соціальних послуг. Таким чином, децентралізація стає важливим інструментом для стимулювання економічного зростання та зменшення регіональних диспропорцій.

В умовах сучасних викликів, таких як глобальні економічні кризи, збройні конфлікти, військова агресія та необхідність відбудови після воєнних дій, децентралізація набуває особливої важливості. Вона дозволяє оперативно реагувати на зміни, підтримувати соціально-економічну стабільність на місцевому рівні та забезпечувати ефективне управління в умовах обмежених ресурсів. Крім того, децентралізація сприяє кращій координації між центральною та місцевою владою у питаннях відбудови інфраструктури, надання соціальних послуг та відновлення економіки.

Це дослідження є актуальним через необхідність постійного аналізу та вдосконалення механізмів децентралізації в контексті реформування державного управління. Ефективна децентралізація потребує постійної адаптації до нових викликів і умов, а також розвитку відповідної законодавчої бази, яка забезпечуватиме збалансовані відносини між центральною і місцевою владою. Оцінка наявних моделей децентралізації, порівняння їх з міжнародним досвідом та врахування сучасних викликів допоможуть удосконалити цей процес та забезпечити його ефективність у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретичні підходи до децентралізації представлені в працях таких класиків, як А. Токвіль (De Tocqueville, Alexis), Д. Мадісон (James Madison), які обґрунтовували необхідність передавання владних повноважень на місцевий рівень для підвищення ефективності управління [1].

Програма розвитку ООН, зокрема у посібник з питань децентралізації, місцевого самоврядування та розвитку міст і сіл, визначає децентралізацію як інструмент не лише для поліпшення управління, але й для забезпечення стабільності, розвитку місцевих громад та протидії соціально-економічним викликам [2]. Дослідження, присвячені впровадженню децентралізації в Україні, наголошують на важливості врахування національних особливостей і викликів, зокрема регіональних диспропорцій та

постконфліктного стану деяких територій. У публікації О. Хандій досліджено законодавче, організаційне та соціальне забезпечення, проведено аналіз регіональних відмінностей територіальних громад і проблем формування місцевого самоврядування, вивчено розподіл повноважень між місцевим самоврядуванням та виконавчою владою, відмічено брак інформаційної підтримки для позитивного сприйняття громадянами змін [3]. Гавкалова Н., Зілінська А., Курдюкова В. доводять важливість реформи децентралізації для розбудови України як демократичної держави, окреслено проблеми, переваги та ризики децентралізованого управління [4].

Довгаль О.В. вважає, що реформа децентралізації безпосередньо впливає на розвиток та раціональне використання ресурсного потенціалу сільської місцевості. Автор зазначає, що у сучасних умовах для ефективного розвитку сільських територій необхідно вдосконалювати систему вирішення низки проблем, пов'язаних із розподілом функцій між центральною та місцевою владою, розвитком місцевого самоврядування, управлінням аграрним сектором та аналізом потенціалу сільського розвитку [6].

Українські вчені Дмитришин М., Дмитришин Р., Якубів В. та Загороднюк А. підкреслюють, що залучення громадськості до процесу реформ є ключовою умовою їх успіху в довгостроковій перспективі. Досвід громадської участі може бути використаний як при впровадженні інших реформ в нашій країні, так і при проведенні подібних реформ за кордоном. У зв'язку з цим було розроблено алгоритм, який включає використання аналізу громадської думки на етапах планування та реалізації реформ [9].

У сучасних умовах децентралізація розглядається Дяченко С. як інструмент не лише для поліпшення управління, але й для забезпечення стабільності, розвитку місцевих громад та протидії соціально-економічним викликам [10]. Одарченко К. наголошує на важливості врахування

національних особливостей і викликів, зокрема регіональних диспропорцій та постконфліктного стану деяких територій [11].

Західні науковці, зокрема Джурило А. (Dzhurylo A.), звертають увагу на необхідність комплексного підходу до децентралізації, який включає як адміністративні зміни, так і активну участь громадянського суспільства у процесі управління [12]. Бонні М. Мегід (Meguid, Bonnie M.) відмічає, що децентралізація – це не просто збільшення субнаціональних офісів, це політична стратегія збільшення загальнонаціональної частки голосів партії шляхом заспокоєння виборців загрозливих регіональних партій [13].

Американські вчені Райчев С. та Моллов Ю. (Raychev S., Mollov Y.) наголошують, що інтеграція принципів «зеленої» економіки в регіональну політику та процеси децентралізації можуть сприяти впровадженню стійких практик, зокрема розвитку відновлюваної енергетики, створенню екологічної інфраструктури та підтримці зелених галузей промисловості [14].

Окремі дослідження присвячені порівняльному аналізу впровадження децентралізації в країнах, що розвиваються, де такі процеси стикаються з проблемами слабкої інституційної бази та недостатнього рівня довіри до влади. Манор Д. (Manor J.) наголошує, що у цих країнах особливе значення має підтримка міжнародних організацій і використання позитивного досвіду інших країн, які успішно пройшли цей шлях [15].

В умовах глобалізаційних економічних процесів, військовим конфліктом на території України відбуваються значні трансформаційні зміни, які потребують аналізу впливу децентралізації на соціально-економічний розвиток громад і вдосконалення механізмів взаємодії між центральною та місцевою владою.

Мета статті. Аналіз процесів децентралізації, виявлення ключових викликів та особливостей її впровадження в сучасних умовах, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності цього процесу.

Матеріали та методи. Дане дослідження базується на використанні низки аналітичних та емпіричних підходів. Основними джерелами даних були наукові публікації, статті, офіційні документи та нормативно-правові акти, що стосуються реформ децентралізації як в Україні, так і за кордоном. Було використано декілька методів дослідження. Літературний аналіз – для вивчення наявних наукових праць та підходів до децентралізації, її моделей і практик у різних країнах. Бенчмаркінг-аналіз – для порівняння міжнародного досвіду впровадження децентралізації з українськими реаліями, виявлення успішних практик. Метод наукового абстрагування, аналізу і синтезу – для виділення основних теоретичних підходів та формування моделей децентралізації. Емпіричний аналіз – для дослідження результатів впровадження децентралізації через аналіз офіційних статистичних даних, публікацій та звітів. Метод узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій щодо сталого розвитку децентралізації в сучасних умовах України.

Застосування цих методів дозволило отримати комплексне уявлення про сучасні виклики та можливості впровадження децентралізаційних реформ.

Виклад основного матеріалу. Зародження і теорія формування децентралізації мають довгу історію, яка сягає часів перших держав і політичних систем. Децентралізація як управлінська концепція виникла у відповідь на потребу розподілу влади та прийняття рішень між центральною владою та місцевими громадами. Вона набула особливого значення в епоху сучасних демократичних систем управління, коли підвищився інтерес до забезпечення більшої участі громадян у процесах управління.

Теоретична сутність децентралізації полягає в розподілі повноважень і відповідальності між різними рівнями управління, що дозволяє місцевим органам влади або громадам приймати рішення та забезпечувати послуги

без втручання центральної влади. Ця концепція базується на кількох ключових теоретичних положеннях (рис. 1).

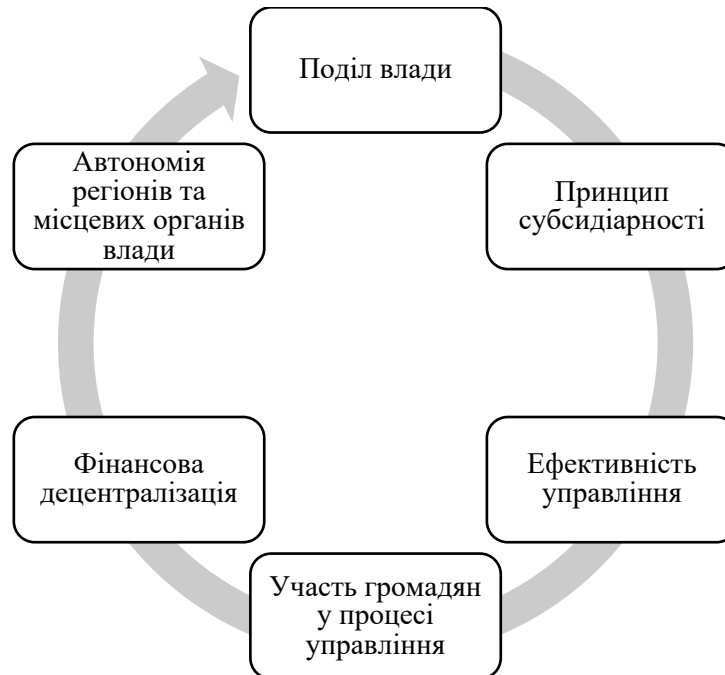


Рис. 1. Ключові аспекти концепції децентралізації

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8]

Одним із фундаментальних принципів децентралізації є розподіл владних повноважень між центральними та місцевими органами влади. Це дозволяє уникнути надмірної концентрації влади на рівні держави та сприяє демократичному управлінню.

Субсидіарність передбачає, що рішення повинні прийматися на найнижчому можливому рівні, найближчому до громадян. Центральна влада втручається лише тоді, коли місцеві органи не здатні ефективно вирішити проблему. Це забезпечує більш оперативне та точне реагування на потреби місцевих громад.

Децентралізація сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки місцеві органи влади краще розуміють місцеві потреби та мають більше можливостей для швидкого вирішення проблем. Вона дозволяє місцевим органам ефективніше розподіляти ресурси та надавати громадські послуги.

Децентралізація забезпечує більшу участь громадян у процесах прийняття рішень. Місцеві громади мають більше можливостей безпосередньо впливати на управлінські процеси, що сприяє підвищенню рівня прозорості та відповідальності місцевої влади.

Один із важливих аспектів децентралізації – це фінансова децентралізація, яка полягає в передачі місцевим органам влади повноважень щодо збору податків і розподілу фінансових ресурсів. Це дозволяє забезпечити належне фінансування місцевих проєктів і послуг, а також сприяє економічному розвитку регіонів.

Місцеві органи влади, завдяки децентралізації, отримують ширшу автономію у вирішенні питань місцевого значення. Це дозволяє ефективніше реалізовувати регіональні політики та розвивати місцеві ініціативи.

Виділимо теоретичні підходи до децентралізації: політичний, адміністративний, фінансовий та економічний (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика теоретичних підходів до децентралізації

Підхід	Характеристика
Політичний	Децентралізація розглядається як процес передачі політичних повноважень від центральної влади до місцевих органів. Цей підхід акцентує увагу на підвищенні ролі місцевого самоврядування, участі громадян у прийнятті рішень, а також на розподілі владних функцій між рівнями управління. Політична децентралізація спрямована на демократизацію суспільства та розвиток інститутів громадянського суспільства.
Адміністративний	Вивчає передачу адміністративних функцій від центральних органів до регіональних чи місцевих структур. Основна мета — підвищення ефективності державного управління, оптимізація розподілу ресурсів та відповідальності на місцях. Адміністративна децентралізація зосереджується на посиленні управлінської автономії місцевих органів.
Фінансовий	Цей підхід вивчає питання розподілу фінансових ресурсів між центральною та місцевою владою. Основна увага приділяється передачі бюджетних повноважень та відповідальності за збори і витрати коштів місцевим органам влади. Фінансова децентралізація спрямована на створення фінансово самостійних місцевих громад.

Економічний	Зосереджується на передачі економічних ресурсів і повноважень для розвитку регіональної економіки, стимулювання місцевих ініціатив та покращення умов для місцевого бізнесу. Економічна децентралізація сприяє розподілу економічних функцій між різними рівнями управління, що може підвищити ефективність використання ресурсів.
-------------	--

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16; 17]

Отже, теоретична сутність децентралізації полягає в створенні умов для збалансованого управління на різних рівнях, що забезпечує більшу гнучкість, відповідальність та адаптацію до місцевих умов, сприяючи розвитку демократії, економічного росту та ефективного управління.

На ранніх етапах розвитку суспільств децентралізація була природним станом, коли місцеві громади мали значну автономію. Центральна влада контролювала лише основні аспекти управління, залишаючи місцевим органам вирішення багатьох адміністративних і економічних питань.

З розвитком індустріалізації відбулося посилення централізації, що було необхідно для ефективного управління економікою та інфраструктурними проєктами. Більшість управлінських функцій перейшли до центральної влади, що призвело до зменшення автономії місцевих громад.

У XX столітті з'явилася тенденція до децентралізації, викликана необхідністю реагування на локальні проблеми та потреби. Цей процес був особливо виражений у країнах, що розвиваються, де децентралізація стала інструментом для підвищення ефективності місцевого управління та демократизації суспільства.

Нині децентралізація набуває нового виміру в контексті глобалізації та цифровізації. Інформаційні технології дозволяють краще координувати процеси управління на місцях, а глобальні виклики (екологічні, економічні, соціальні) потребують більшої гнучкості у прийнятті рішень на місцевому рівні.

Моделі реалізації децентралізації у світі відрізняються залежно від історичних, політичних, соціальних та економічних умов кожної країни. Проте, всі вони мають спільну мету – підвищення ефективності управління та розширення прав місцевих громад. Основними моделями реалізації децентралізації є федеральна, регіональна, муніципальна та асиметрична, кожна з яких має свої особливості реалізації у різних країнах (рис. 2).

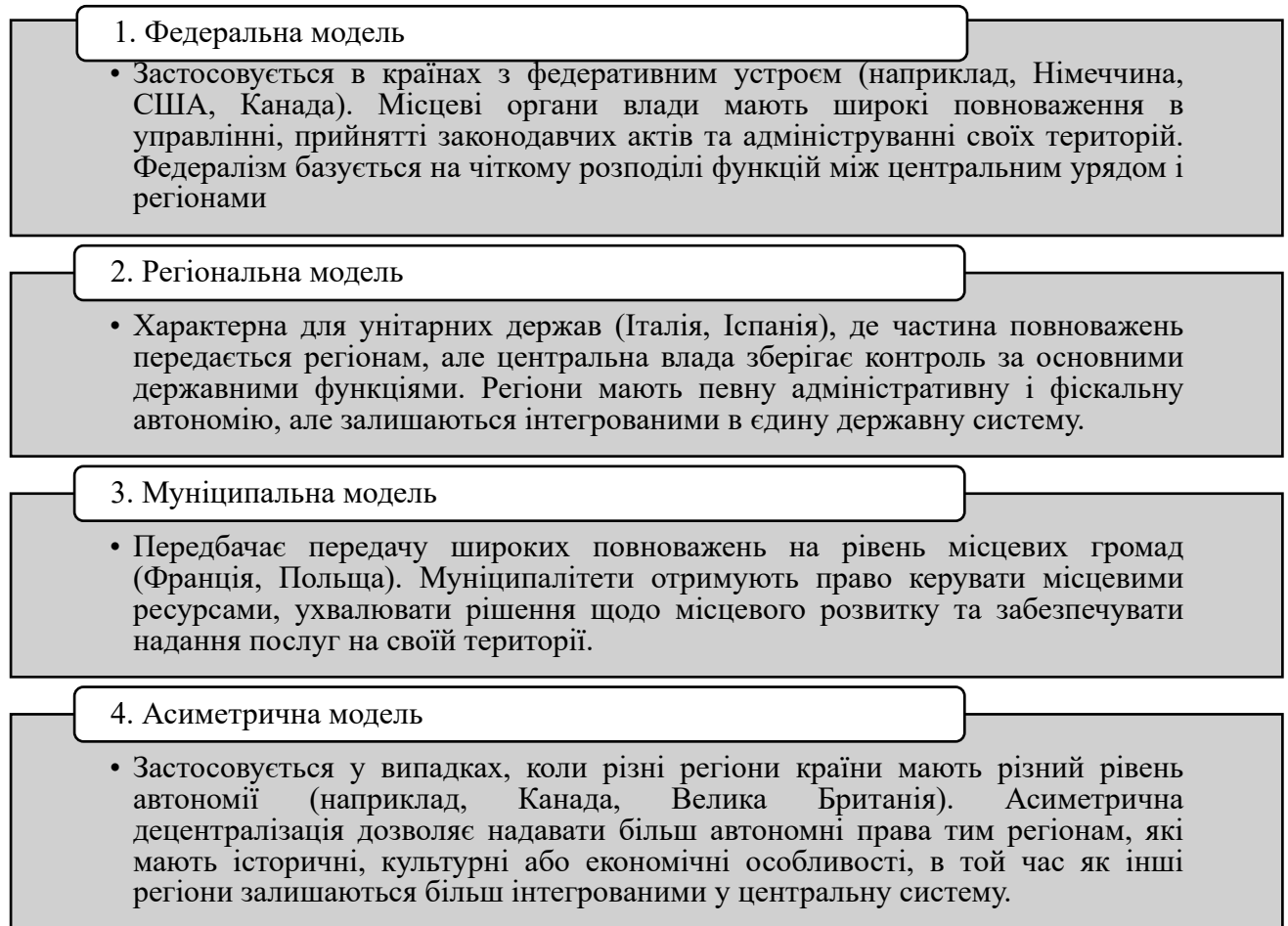


Рис. 2. Моделі реалізації децентралізації

Джерело: сформовано на основі [18]

Оцінка теоретичних підходів, історичних етапів та моделей реалізації децентралізації допомагає зрозуміти різні шляхи розвитку цієї реформи і те, як вона може бути адаптована до сучасних умов.

Порівняння досвіду впровадження децентралізації в різних країнах дозволяє зрозуміти, як цей процес може адаптуватися до різних соціально-

економічних та політичних умов. Децентралізація може мати різні форми і варіанти реалізації залежно від специфіки країни, її історії та потреб (табл. 2).

Таблиця 2

Бенчмаркінг-аналіз досвіду впровадження децентралізації в різних країнах світу

Країна	Основні риси
Країни, що розвиваються	
Кенія	У 2010 році Кенія прийняла нову конституцію, яка закріпила децентралізацію як один із основних елементів управління. Вона передбачала передачу повноважень від центрального уряду до 47 округів. Це дозволило більш рівномірно розподіляти ресурси, підвищити прозорість фінансування і дати регіонам більше контролю над власним розвитком.
Індія	Децентралізація в Індії була спрямована на посилення участі громадян у місцевому самоврядуванні через створення рад на рівні сіл і міст. Це мало на меті підвищити відповідальність місцевих урядів та створити прямий зв'язок між населенням і владою. Однак значні соціальні й економічні розбіжності між штатами обмежують ефективність реформи.
Філіппіни	Після прийняття Закону про місцеве самоврядування у 1991 році, країна зіштовхнулася з серйозними викликами у впровадженні децентралізації, зокрема з корупцією та низьким рівнем адміністративної підготовки на місцевому рівні. Однак ця реформа дозволила забезпечити автономію місцевим громадам і дати можливість самим керувати своїми бюджетами та розвитком.
Країни з перехідною економікою та ті, що пройшли подібні реформи	
Польща	Польща є прикладом успішної децентралізації після комуністичного режиму. Реформа була здійснена у 1990-х роках і передбачала передачу повноважень на місцеві рівні, особливо у сферах охорони здоров'я, освіти та інфраструктури. Польська модель передбачала три рівні самоврядування (гміни, повіти і воєводства) і є прикладом успішного залучення громад до місцевого управління.
Україна	В Україні реформа децентралізації почалася у 2014 році. Вона мала на меті зміцнити місцеві громади, дати їм більше повноважень та ресурсів. Впровадження децентралізації дозволило об'єднати дрібні територіальні громади та покращити місцеве управління. Одним із важливих аспектів української реформи є перерозподіл бюджетних ресурсів, що дозволило громадам самостійно вирішувати більшість фінансових питань. Це також допомогло знизити корупцію та підвищити прозорість місцевих органів влади.
Іспанія	Модель децентралізації в Іспанії, відома як автономія, передбачає надання великих повноважень автономним спільнотам, зокрема Каталонії та Країні Басків. Це дозволило регіонам зберегти власні культурні та історичні особливості. Проте цей підхід має і свої виклики,

	оскільки призвів до політичної нестабільності у питаннях національної єдності.
Західні країни з давніми традиціями децентралізації	
Німеччина	Федеральна структура Німеччини є класичним прикладом децентралізованого управління. Кожна федеральна земля має значну автономію, зокрема у питаннях економічного планування, освіти і культурної політики. Ця система сприяє регіональному розвитку і створює умови для конкуренції між землями, що покращує загальну якість життя.
Швеція	Швеція має довгу історію децентралізованого управління, яка ґрунтується на місцевих муніципалітетах. Вони мають високий ступінь автономії у питаннях охорони здоров'я, освіти та соціальних послуг. Шведська модель успішно поєднує децентралізацію з високим рівнем прозорості та підзвітності місцевих органів влади.

Джерело: сформовано автором на основі [19; 20; 21; 22; 23; 24; 24; 26; 27; 28]

Досвід різних країн показує, що децентралізація може бути ефективним інструментом підвищення якості управління, розвитку громад та зміцнення демократії. Проте її успіх залежить від багатьох факторів, зокрема політичної стабільності, якості управлінських кадрів, наявності ресурсів та підзвітності. У країнах, що розвиваються, децентралізація часто є частиною процесу демократизації та подолання нерівності, тоді як у країнах з перехідною економікою, вона спрямована на стабілізацію і розвиток місцевих громад.

Законодавство України спрямоване на розширення повноважень органів місцевого самоврядування. Це включає надання громадам можливостей вирішувати економічні, соціальні, екологічні та культурні питання на місцевому рівні [29]. Громади можуть створювати власні виконавчі органи влади, відповідальні за реалізацію рішень місцевих рад. Закон забезпечує ефективний механізм взаємодії органів місцевого самоврядування та державних адміністрацій [30]. Передбачається підвищення відповідальності місцевих органів за управління територіями. Закон про добровільне об'єднання територіальних громад стимулює створення більш потужних та спроможних громад шляхом добровільного об'єднання [31]. Законодавство передбачає можливість співпраці між

громадами для спільного вирішення важливих питань, таких як будівництво інфраструктури, забезпечення водопостачання, управління відходами тощо. Органи місцевого самоврядування підлягають контролю з боку держави щодо законності їх рішень, але їхня діяльність є автономною у межах наданих повноважень [32]. Місцеві органи самоврядування несуть відповідальність за ефективність використання коштів і ресурсів. Ці позиції створюють основу для успішного впровадження децентралізації в Україні, забезпечуючи місцевим громадам більшу автономію та відповідальність у вирішенні власних потреб.

Впровадження децентралізації в сучасних умовах супроводжується низкою основних викликів та особливостей, які залежать від політичних, економічних та соціальних факторів (табл. 3).

Таблиця 3

Основні виклики та особливості впровадження децентралізації

Виклики	Особливості
Політична нестабільність та опір реформам	
Децентралізація часто зустрічає опір з боку центральних органів влади, які не хочуть втрачати контроль. Це може призвести до політичної нестабільності та затримок у реалізації реформи.	Важливо створити політичний консенсус щодо важливості децентралізації, а також забезпечити підтримку на всіх рівнях уряду.
Недостатність ресурсів на місцевому рівні	
Передача повноважень місцевим органам влади може бути неефективною, якщо їм не передаються адекватні фінансові та людські ресурси. Місцеві органи влади часто не мають достатньо коштів для реалізації своїх функцій.	Фінансова децентралізація повинна йти в парі з адміністративною, що вимагає реформування бюджетної системи та розподілу ресурсів.
Низька кваліфікація місцевих кадрів	
Відсутність належної кваліфікації та управлінських навичок у місцевих органах влади може знизити ефективність децентралізації.	Необхідно інвестувати в навчання та розвиток місцевих кадрів для підвищення їх професіоналізму та здатності до управління.
Нерівномірний регіональний розвиток	
Регіони з різним рівнем економічного розвитку отримують різні можливості після децентралізації. Багатші регіони можуть розвиватися швидше, залишаючи менш розвинуті території позаду.	Необхідні механізми для вирівнювання можливостей між регіонами, зокрема створення фондів солідарності для підтримки менш забезпечених територій.

Корупція на місцевому рівні	
Передача більшої кількості повноважень на місцевий рівень може призвести до збільшення корупційних ризиків, якщо не будуть запроваджені ефективні механізми контролю.	Необхідно забезпечити прозорість і підзвітність місцевих органів влади через механізми громадського контролю та аудиту.
Правова та інституційна невизначеність	
Недостатньо розроблена законодавча база або правові прогалини можуть створювати труднощі у впровадженні децентралізації. Невизначеність щодо повноважень між різними рівнями управління може призвести до конфліктів.	Важливо розробити чітку правову базу, яка забезпечить координацію та взаємодію між центральною та місцевою владою.
Низький рівень громадянської активності	
У деяких країнах громадяни не готові до активної участі у процесах місцевого самоврядування через відсутність досвіду або бажання.	Важливо підвищити рівень обізнаності населення про можливості участі в місцевому управлінні та створити механізми, які заохочують громадян до активної участі у прийнятті рішень.
Вплив глобальних викликів та криз (війни, пандемії, економічні кризи)	
Глобальні кризи, такі як війна або пандемія, можуть уповільнити або ускладнити процес децентралізації. Наприклад, війна може призвести до дестабілізації регіонів, а економічні кризи — до скорочення бюджетів.	Необхідно створювати адаптивні механізми децентралізації, які можуть ефективно реагувати на зовнішні виклики.
Невідповідність інфраструктури та технологічних можливостей	
Децентралізація вимагає належної інфраструктури та сучасних технологій, які забезпечують ефективне управління та комунікацію між різними рівнями влади	Необхідно розвивати інфраструктуру, включаючи цифрові технології, для забезпечення ефективного управління на місцевому рівні.
Інтеграція національних меншин та багатонаціональних громад	
В країнах з багатонаціональним населенням децентралізація може призвести до загострення етнічних або національних конфліктів.	Важливо забезпечити дотримання прав національних меншин та інклюзивність у процесах децентралізації.

Джерело: розроблено автором на основі [33; 34]

Отже, впровадження децентралізації в сучасних умовах потребує врахування цих викликів та особливостей для досягнення успішної реформи і стабільного розвитку регіонів та держав.

Для підвищення ефективності децентралізації в Україні, особливо в умовах сучасних викликів та загроз, необхідно розробити комплекс заходів,

спрямованих на усунення ключових проблем та зміцнення місцевого самоврядування. Ось кілька рекомендацій:

Таблиця 4

**Цілі та рекомендації для забезпечення сталого розвитку
децентралізації в Україні**

Ціль	Рекомендація
Підвищити фінансову самостійність місцевих громад	Забезпечити адекватний розподіл ресурсів між центральним та місцевими рівнями влади. Для цього необхідно переглянути бюджетні механізми, підвищити доходи місцевих бюджетів шляхом збільшення частки податків, що залишаються на місцях, а також створити механізми для залучення інвестицій у регіони.
Забезпечити професіоналізацію кадрів на місцях, що підвищить якість управління та реалізації місцевих ініціатив	Провести навчання та підвищення кваліфікації місцевих управлінців. Необхідно створити програми з управління, фінансів та розвитку регіонів для місцевих посадовців.
Зменшення корупційних ризиків та підвищення рівня довіри громадян до місцевої влади.	Впровадити механізми прозорого управління, включаючи електронні платформи для публічного звітування, моніторинг бюджетних витрат і електронні системи для взаємодії з громадянами.
Забезпечити участь громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні, що сприятиме більшій прозорості та підзвітності	Створити інструменти для активної участі громадян у місцевому управлінні, такі як громадські слухання, електронні петиції, бюджети участі та платформи для обговорення ключових проблем.
Зменшити економічну нерівність між регіонами і запобігти їхньому відставанню у розвитку.	Впровадити програми для вирівнювання економічного розвитку регіонів, зокрема через підтримку менш розвинених громад і стимулювання інвестицій у депресивні регіони.
Забезпечити гармонійне співіснування різних етнічних груп у межах децентралізованих територіальних громад.	Враховувати етнічні та культурні особливості при формуванні політики децентралізації, зокрема через надання можливостей для автономного управління громадам національних меншин.
Забезпечити стабільність та стійкість регіонів до зовнішніх викликів та загроз	Створити адаптивні управлінські механізми, які швидко реагуватимуть на кризи, зокрема через впровадження кризових фондів та регіональних планів швидкого відновлення інфраструктури.
Покращити якість життя громадян і забезпечити ефективне функціонування місцевої інфраструктури.	Інвестувати у розвиток місцевої інфраструктури, зокрема шляхів, шкіл, лікарень, а також розширювати доступ до цифрових послуг, що полегшить взаємодію громадян з місцевою владою.

Використання світового досвіду для вдосконалення децентралізації в Україні	Залучати міжнародні організації до підтримки децентралізаційних процесів через технічну допомогу, експертне консультування та фінансову підтримку
Забезпечити правову підтримку процесів децентралізації та уникнути правової невизначеності.	Провести ревізію чинного законодавства щодо децентралізації та створити нові законодавчі акти, які будуть враховувати сучасні виклики та забезпечувати чітку координацію між центральною та місцевою владою.

Джерело: сформовано автором

Впровадження цих рекомендацій дозволить зробити процес децентралізації в Україні більш ефективним та стійким до сучасних викликів, що сприятиме стабільному розвитку країни.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, децентралізація є важливим механізмом підвищення ефективності управління державою, що сприяє розвитку регіонів та посиленню місцевого самоврядування. Вона дозволяє територіальним громадам самостійно приймати рішення, враховуючи їхні специфічні потреби та ресурси. Процес децентралізації в умовах сучасних загроз, таких як економічні кризи, військові конфлікти та пандемії, потребує адаптивності та стабільності управлінських систем. Виклики, пов'язані з децентралізацією, вимагають гнучких підходів та спеціальних кризових стратегій.

Однією з головних умов успішного впровадження децентралізації є належне фінансове забезпечення місцевих органів влади. Недостатнє фінансування може гальмувати розвиток регіонів і знижувати якість управління на місцях. Успішна децентралізація вимагає високого рівня професіоналізму місцевих управлінців. Підвищення кваліфікації, інституційна підтримка та розвиток людського капіталу на місцях є вирішальними факторами для ефективної реалізації децентралізаційних реформ.

Залучення громадськості до управлінських процесів, підвищення прозорості та підзвітності місцевої влади є необхідними умовами для

підвищення довіри громадян і забезпечення ефективного управління. Україна може використовувати міжнародний досвід впровадження децентралізаційних реформ, особливо країн, що вже пройшли через подібні процеси. Міжнародна технічна та фінансова підтримка є важливими чинниками для подальшого розвитку реформи в Україні. Успішне впровадження децентралізації залежить від створення сучасної законодавчої бази, що враховуватиме як внутрішні особливості України, так і зовнішні виклики. Децентралізація має стати засобом для усунення регіональних диспропорцій та сприяти збалансованому економічному розвитку всіх частин країни.

Загалом, децентралізація в сучасних умовах є ключовою реформою для зміцнення державності, розвитку громад і підвищення ефективності управлінських процесів на всіх рівнях.

Література

1. Koritansky J. C. Decentralization and Civic Virtue in Tocqueville's 'New Science of Politics'. Publius, *JSTOR*. 1975. Vol. 5, No. 3. P. 63–81. URL: <http://www.jstor.org/stable/3329449> (дата звернення: 02.09.2024).
2. Decentralised Governance for Development: A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development. United Nations Development Programme. 2004. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/DLGUD_PN_English.pdf (дата звернення: 02.09.2024)
3. Khandiy O. O. The modern condition and features decentralization of power in Ukraine. *Economics and law*. 2016. № 2. P. 137–145. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.02.137>.
4. Gavkalova N., Zilinska A., Kurdiukova V. Peculiarities of decentralization of public governance in the conditions of democratic

transformation in. *Public Administration and Law Review*. 2021. No 4(8). P. 28-36.

5. Decentralization and corruption in public service delivery: Local institutional arrangements that can help reduce governance risks / A. Zarychta та ін. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2023. doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/muad022>.

6. Довгаль О. В. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 4. С. 268-279. URL: <http://ujae.org.ua/en/development-of-rural-territories-in-decentralization-conditions/> (дата звернення: 02.09.2024)

7. Chapter 1: What is decentralization? Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://surl.li/mpkuoa> (дата звернення: 02.09.2024).

8. Ozmen A. Notes to the concept of decentralization. *European Scientific Journal*. 2014. Vol. 10, No. 10. P. 415-424. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/236405436.pdf> (дата звернення: 03.09.2024).

9. Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of Ukrainians' Approval of Decentralization Reform. *Administrative Sciences*. 2021. Т. 11, № 4. P. 104. doi: <https://doi.org/10.3390/admsci11040104>.

10. Дяченко С. Тенденції та перспективи розвитку фінансової децентралізації в Україні. *Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи : матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні* (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с. (С. 15-17).

11. Одарченко К. Місцеве самоврядування в умовах війни з Росією. *LB.ua*. 2023. URL: <http://surl.li/udqlzh> (дата звернення: 04.09.2024).

12. Dzhurylo A. Decentralization in education systems: European policies and practices. *Education : Modern Discourses*. 2019. № 1. P. 29–37. doi: <https://doi.org/10.32405/2617-3107-2019-1-4>.

13. Meguid B. M. Multi-Level Elections and Party Fortunes: The Electoral Impact of Decentralization in Western Europe. *APSA*. 2011. Annual Meeting Paper. URL: <https://ssrn.com/abstract=1900031> (дата звернення: 03.09.2024).

14. Raychev S., Mollov Y. Decentralization, green economics, and cohesion: a comprehensive analysis of European regional development. 2023. doi: <https://doi.org/10.20472/EFC.2023.019.016>.

15. Manor J. The Political Economy of Democratic Decentralization. The World Bank, 1999. 1818 H Street, N.W. Washington, D.C. 20433.

16. Political decentralization – Decentralization Net. Decentralization Net. URL: <https://decentralization.net/political/> (дата звернення: 06.09.2024).

17. Weingast B. R. Second Generation Fiscal Federalism: Political Aspects of Decentralization and Economic Development. *World Development*. 2014. T. 53. P. 14–25. doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.003>.

18. Silk P. Principles and Models of Decentralisation. 2021. URL: <https://gpgovernance.net/wp-content/uploads/2021/02/Principles-and-Models-of-Decentralisation-WEB2-1.pdf> (дата звернення: 02.09.2024).

19. Savage A., Lumbasi L. The impact of decentralization in Kenya, Trinity College Dublin. *Masters in Development Practice*, 2016. URL: <https://aidlink.ie/file/2016/08/THE-IMPACT-OF-DECENTRALIZATION-IN-KENYA-.pdf> (дата звернення: 02.09.2024)

20. Decentralisation in India. Challenges & Opportunities. United Nations Development Programme 55, Lodi Estate New Delhi – 110 003, 2017. India. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/in/decentralisation_india_challenges_opportunities.pdf (дата звернення: 02.09.2024).

21. UN-Habitat. Fiscal Decentralisation in Philippines. UN-Habitat – A Better Urban Future. *UN-Habitat*. 2012. URL: <https://unhabitat.org/fiscal-decentralisation-in-philippines> (дата звернення: 08.09.2024).

22. Holesch A. The decentralization of Poland 1989-2018: from partisan disagreement to a vehicle for successful absorption of EU cohesion funding. *REAF-JSG*. 2018 Des; № 28 P. 47-73. doi: <https://doi.org/10.2436/20.8080.01.30>.

23. Децентралізація в Україні досягнення, надії і побоювання. *Український незалежний центр політичних досліджень*. 2017. URL: <https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/08/Ukraine-Decentralisation-UK-2017.pdf> (дата звернення: 02.09.2024).

24. César C. Decentralization in Spain: federal evolution and performance of the estado autonómico', in Diego Muro, and Ignacio Lago (eds), *The Oxford Handbook of Spanish Politics*, Oxford Handbooks (online edn, Oxford Academic, 5 Mar. 2020). doi: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198826934.013.5/>.

25. Valles J. M., Foix M. C. Decentralisation in Spain: a review. *European Journal of Political Research*. 1988. Т. 16, № 4. С. 395–407. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1988.tb00160.x>.

26. Reshaping Decentralised Development Co-operation in Germany. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/reshaping-decentralised-development-co-operation-in-germany_afedb776-en.html (дата звернення: 02.09.2024).

27. Elander I., Montin S. Decentralisation and Control: central-local government relations in Sweden. *Policy & Politics*. 1990. Т. 18, № 3. С. 165–180. doi: <https://doi.org/10.1332/030557390782454512>.

28. CoR – Sweden intro. *Sign In*. URL: <http://surl.li/dhzaov> (дата звернення: 03.09.2024).

29. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР : станом на 10 серп. 2024 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 03.09.2024).

30. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII : станом на 4 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 03.09.2024).

31. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII : станом на 14 трав. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 03.09.2024).

32. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII : станом на 27 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 03.09.2024).

33. Au Thi Tam Minh. Challenges in implementing decentralization of foreign direct investment management in viet nam – case study of the hung nghiep formosa ha tinh steel project in ha tinh province. *Asia-Pacific Sustainable Development Journal*. Vol. 26, No. 2. URL: https://www.unescap.org/sites/default/d8files/Paper%204_0.pdf (дата звернення: 01.09.2024)

34. Meijerink S., Huitema D. The challenges and pitfalls of decentralisation in water resources management. *Water governance*. 2015. No 5. URL: <https://edepot.wur.nl/430717> (дата звернення: 06.09.2024)

References

1. Koritansky, J. C. (1975). Decentralization and Civic Virtue in Tocqueville's 'New Science of Politics.' *Publius*, vol. 5, no. 3, pp. 63–81. *JSTOR*. URL: <http://www.jstor.org/stable/3329449>.

2. Decentralised Governance for Development (2004). A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development. United Nations Development Programme. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/DLGUD_PN_English.pdf.
3. Khandiy, O. O. (2016). The modern condition and features decentralization of power in Ukraine. *Economics and law*. 2016. № 2. S. 137–145. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.02.137>.
4. Gavkalova, N. Zilinska, A., Kurdiukova, V. (2021). Peculiarities of decentralization of public governance in the conditions of democratic transformation in. *Public Administration and Law Review*. No 4(8). P. 28-36.
5. Zarychta A. et al. (2023). Decentralization and corruption in public service delivery. Local institutional arrangements that can help reduce governance risks. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad022>.
6. Dovhal, O. V. (2018). Rozvytok silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii [Rural Development in the Context of Decentralization]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Tom 3, № 4. P. 268-279. URL: <http://ujae.org.ua/en/development-of-rural-territories-in-decentralization-conditions/> [in Ukrainian].
7. Chapter 1: What is decentralization? Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://surl.li/mpkuoa>.
8. Ozmen, A. (2014). Notes to the concept of decentralization. *European Scientific Journal*. Vol. 10, No. 10. P. 415-424. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/236405436.pdf>.
9. Dmytryshyn, M., Dmytryshyn, R., Yakubiv, V., Zagorodnyuk, A. (2021). Peculiarities of Ukrainians' Approval of Decentralization Reform. *Administrative Sciences*. T. 11, № 4. P. 104. <https://doi.org/10.3390/admsci11040104>.

10. Diachenko, S. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku finansovoi detsentralizatsii v Ukraini [Trends and prospects of financial decentralization in Ukraine]. *Reforma detsentralizatsii v Ukraini: zdobutky ta perspektyvy: materialy mizhnar. kruhloho stolu do Dnia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini* (pp. 15-17). Za zah. red. L. H. Komakhy, O. M. Andrieievoi, V. S. Koltun. Kyiv: NNI PUDS KNU [in Ukrainian].

11. Odarchenko, K. (2023). Mistseve samovriaduvannia v umovakh viiny z Rosiieiu [Local Self-Government in the Context of War with Russia]. *LB.ua*. URL: <http://surl.li/udqlzh> [in Ukrainian].

12. Dzhurylo, A. (2019). Decentralization in education systems: European policies and practices. *Education: Modern Discourses*. № 1. P. 29–37. URL: <https://doi.org/10.32405/2617-3107-2019-1-4>.

13. Meguid, B.M. (2011). Multi-Level Elections and Party Fortunes: The Electoral Impact of Decentralization in Western Europe. *APSA, Annual Meeting Paper*. URL: <https://ssrn.com/abstract=1900031>.

14. Raychev, S., Mollov. Y. (2023) Decentralization, green economics, and cohesion: a comprehensive analysis of European regional development. <https://doi.org/10.20472/EFC.2023.019.016>.

15. Manor, J. (1999). The Political Economy of Democratic Decentralization. The World Bank. 1818 H Street, N.W. Washington, D.C. 20433.

16. Political decentralization – Decentralization Net. Decentralization Net. URL: <https://decentralization.net/political/>.

17. Weingast, B. R. (2014). Second Generation Fiscal Federalism: Political Aspects of Decentralization and Economic Development. *World Development*. T. 53. P. 14–25. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.003>.

18. Silk, P. (2021). Principles and Models of Decentralisation. URL: <https://gpgovernance.net/wp-content/uploads/2021/02/Principles-and-Models-of-Decentralisation-WEB2-1.pdf>.

19. Savage, A., Lumbasi, L. (2016). The impact of decentralization in Kenya, Trinity College Dublin. Masters in Development Practice. URL: <https://aidlink.ie/file/2016/08/THE-IMPACT-OF-DECENTRALIZATION-IN-KENYA-.pdf>.

20. Decentralisation in India. (2017). Challenges & Opportunities. United Nations Development Programme 55, Lodi Estate New Delhi - 110 003. India. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/in/decentralisation_india_challenges_opportunities.pdf.

21. UN-Habitat. (2012). Fiscal Decentralisation in Philippines. UN-Habitat – A Better Urban Future. URL: <https://unhabitat.org/fiscal-decentralisation-in-philippines>.

22. Holesch, A. (2018). The decentralization of Poland 1989-2018: from partisan disagreement to a vehicle for successful absorption of EU cohesion funding. *REAF-JSG*. № 28. P. 47-73. <https://doi.org/10.2436/20.8080.01.30>.

23. Detsentralizatsiia v Ukraini dosiahnennia, nadii i poboiovannia [Decentralization in Ukraine: achievements, hopes and fears]. (2017). *Ukrainskyi nezalezhnyi tsentr politychnykh doslidzhen*. URL: <https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/08/Ukraine-Decentralisation-UK-2017.pdf> [in Ukrainian].

24. César, C. (2020). Decentralization in Spain: federal evolution and performance of the estado autonómico', in Diego Muro, and Ignacio Lago (eds), *The Oxford Handbook of Spanish Politics*, Oxford Handbooks. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198826934.013.5/>.

25. Valles, J. M., Foix, M. C. (1988). Decentralisation in Spain: a review. *European Journal of Political Research*. T. 16, № 4. P. 395–407. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1988.tb00160.x>.

26. Reshaping Decentralised Development Co-operation in Germany. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/reshaping-decentralised-development-co-operation-in-germany_afedb776-en.html.

27. Elander, I., Montin, S. (1990). Decentralisation and Control: central-local government relations in Sweden. *Policy & Politics*. T. 18, № 3. P. 165–180. <https://doi.org/10.1332/030557390782454512>.

28. CoR – Sweden intro. URL: <http://surl.li/dhzaov>.

29. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 r. № 280/97-VR: stanom na 10 serp. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-Bp#Text> [in Ukrainian].

30. Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad [On cooperation of territorial communities]: Zakon Ukrainy vid 17.06.2014 r. № 1508-VII: stanom na 4 kvit. 2023 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> [in Ukrainian].

31. Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad [On voluntary amalgamation of territorial communities]: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 157-VIII: stanom na 14 trav. 2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> [in Ukrainian].

32. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the principles of state regional policy]: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 156-VIII: stanom na 27 cherv. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].

33. Au Thi Tam Minh. Challenges in implementing decentralization of foreign direct investment management in viet nam – case study of the hung nghiep formosa ha tinh steel project in ha tinh province. *Asia-Pacific Sustainable Development Journal*. Vol. 26, No. 2. URL: https://www.unescap.org/sites/default/d8files/Paper%204_0.pdf.

34. Meijerink, S., Huitema, D. (2015). The challenges and pitfalls of decentralisation in water resources management. *Water governance*. No. 5. URL: <https://edepot.wur.nl/430717>.