

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**До захисту допустити:**  
**Завідувачка кафедри**  
д.е.н., професор Чечель А.О.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**«ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В  
КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувачки вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
Абакумової Дар'ї Володимирівни  
Науковий керівник:  
Бражко Олена Вадимівна  
доктор наук з державного  
управління, професор, професор  
кафедри публічного управління та  
адміністрування  
Рецензент: Оглобліна Вікторія  
Олександрівна, к.е.н., доцент, доцент  
кафедри економічної інформатики,  
підприємництва та фінансів  
Інженерного навчально-наукового  
інституту ім. Ю. М. Потебні  
Запорізького національного  
університету

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Київ – 2024**

**МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ перший (бакалаврський)  
Шифр та назва спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри** д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)



Чечель А.О.  
(ПІП завідувача кафедри)

«30» травня 2024 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Абакумової Дар'ї Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Державне управління регіональним розвитком в контексті децентралізації**

керівник роботи Бражко Олена Вадимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

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

затверджені наказом вищого навчального **закладу від «\_\_» \_\_ 2024 року № \_\_**

2. Строк подання студентом роботи 14.05.2024

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи – наукове обґрунтування теоретичних засад децентралізації та регіонального розвитку та розробка рекомендацій щодо перспектив удосконалення реалізації регіонального розвитку шляхом здійснення децентралізації.

Об'єктом дослідження виступає процес децентралізації державного управління в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні основи та прикладні аспекти впливу децентралізації державного управління на регіональний розвиток.

## 4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти децентралізації та регіонального розвитку.

Розділ 2. Аналіз механізмів децентралізації в контексті регіонального розвитку в Україні.

Розділ 3. Удосконалення реалізації регіонального розвитку шляхом здійснення децентралізації

## 5. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	15.03.2024	15.04.2024
2	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	15.04.2024	26.04.2024
3	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	26.04.2024	10.05.2024

## 6. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	15-21.03.2024	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	22.03.2024	
3.	Написання Реферату, Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	15.04.2024	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	26.04.2024	
5.	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	01.05.2024	
5.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	10.05.2024	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	14.05.2024	

Здобувач

  
 \_\_\_\_\_  
 (підпис)

**Дар'я АБАКУМОВА**  
 (власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи

  
 \_\_\_\_\_  
 (підпис)

**Олена БРАЖКО**  
 (власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ .....	9
1.1.Сутність структурно-функціонального аналізу децентралізації як метод забезпечення регіонального розвитку.....	9
1.2. Європейсько практика децентралізації влади та регіонального розвитку.....	18
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....	28
2.1. Організаційне забезпечення децентралізації влади та регіонального розвитку в Україні .....	28
2.2.Ресурсне забезпечення регіонального розвитку в аспекті децентралізації.....	35
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ШЛЯХОМ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	45
3.1.Впровадження європейського досвіду децентралізації влади в Україні.....	45
3.2.Рекомендації щодо використання потенціалу самоорганізованих об'єднань у місцевих громадах в Україні.....	53
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Важливим аспектом демократії та ефективності адміністративної системи є співвідношення між централізацією та децентралізацією, баланс повноважень між центральними та місцевими органами влади та чіткість їх розподілу. Одним з основних завдань децентралізації в адміністративній системі – прискорення регіонального та територіального розвитку, свобода місцевого самоврядування, а також нова система цінностей, впровадження якої прискорить процес взаємодії влади і суспільства, поглибить процес задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Нова система створить нові переваги для розвитку суспільства.

Років десять тому, система місцевого самоврядування в Україні характеризувалася засадами нестабільності, фінансової залежності та неспроможності забезпечити розвиток регіонів для надання їх мешканцям якісних умов життя та якісних, доступних публічних і соціальних послуг. Фрагментарний і вкрай нерівномірний економічний розвиток територій затримував або навіть зупиняв розвиток системи місцевого самоврядування в цих регіонах. Крім того, органи місцевого самоврядування майже повністю перебували у фінансовій залежності від центральної влади, а їхні повноваження були суттєво обмежені. Міжнародний досвід підтверджує, що громади з невеликою кількістю населення мають обмежені фінансові можливості та недостатню ресурсну базу для забезпечення свого розвитку.

Результати перших двох етапів реформи виявилися ефективними та значно покращили забезпечення місцевих громад ресурсами. Однак через війну в Україні третій етап реформи не був і наразі не може бути завершений, залишається багато проблем, серед яких брак кваліфікованого та системного мислення місцевих чиновників для модернізації та пришвидшення розвитку громад, дублювання повноважень, незавершеність податкової реформи,

необхідність удосконалення деяких законодавчих положень, значні пошкодження інфраструктури територій, та складна демографічна ситуація в окремих регіонах.

Вагомий внесок у розвиток державного управління регіональним розвитком в контексті децентралізації зробили наступні науковці: Бабінова О., Балян А., Бальцій Ю., Білик Р., Возняк Г., Дракохруст Т., Дьомін М., Кіншак А., Кравчук М., Кучук А., Лелеченко А., Линьов К., Малиновський В., Матвеев Є., Матвієнко А., Науменко Р., Олаг Н., Осланд О., Панцир С., Пігуль Н., Рильська В., Піддубний І., Семенов В., Серьогін С., Філіппова О., Харченко Ю., Челак О. та інші.

Однак більша частина праць цих дослідників була завершена до війни, і досліджень, присвячених удосконаленню системи децентралізації та територіального розвитку в повоєнний період, практично немає. Тому актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в необхідності вивчення проблем і можливостей, що виникають у контексті адміністративної децентралізації, та складення пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення регулювання, законодавства й організаційної підтримки децентралізації й територіального розвитку в Україні з метою усунення й подолання перешкод на шляху становлення децентралізації, які виникають в адміністрації, забезпечення стабільності, ефективності й легітимності органів державної влади, а також забезпечення їхньої стабільності й ефективності.

**Мета й завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних засад децентралізації та регіонального розвитку та розробка рекомендацій щодо перспектив удосконалення реалізації регіонального розвитку шляхом здійснення децентралізації.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі наукові та практичні завдання:

– розглянути сутність структурно-функціонального аналізу децентралізації як способу забезпечення регіонального розвитку;

- вивчити успішні європейські практики децентралізації влади та регіонального розвитку;
- провести аналіз організаційного забезпечення децентралізації влади та регіонального розвитку в Україні;
- оцінити ресурсне забезпечення регіонального розвитку в аспекті децентралізації;
- запропонувати шляхи впровадження європейського досвіду децентралізації влади в Україні;
- окреслити перспективні напрями удосконалення організаційного забезпечення децентралізації та регіонального розвитку в Україні.

**Об’єктом дослідження** виступає процес децентралізації державного управління в Україні.

**Предметом дослідження** є теоретичні основи та прикладні аспекти впливу децентралізації державного управління на регіональний розвиток.

**Методи дослідження.** У процесі роботи над кваліфікаційною роботою застосовувалися загальнонаукові і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінських та економічних наук, вибір яких був зумовлений специфікою теми, метою та завданнями з урахуванням його об’єкта та предмета. Для досягнення поставленої мети і розв’язання задач були використані такі наукові методи: аналізу й синтезу, індукції й дедукції, системного підходу, графічний, експертних оцінок, за допомогою яких ми змогли виявити перспективи й механізми державного управління в окресленій проблемі. Системний аналіз - для комплексного дослідження та вивчення різних аспектів розвитку адміністративної децентралізації в Україн. Діалектика - для аналізу взаємозв’язків і розвитку процесів регіонального розвитку, децентралізації та реформування місцевого самоврядування. Емпіричні методи - конкретні факти, дані та статистика щодо правового регулювання регіонального розвитку та децентралізації в Україні.

**Інформаційну базу дослідження** склали закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України та інших центральних

органів виконавчої влади, інформація, отримана з мережі Інтернет, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали засобів масової інформації.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення й результати доповідались і обговорювались на Декаді студентської науки 2024, секція: «Актуальні питання публічного управління та адміністрування», МДУ ННІУ, м. Київ. 26. 03. 2024 року.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи.** Основний зміст роботи викладено на 61 сторінці комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки. Перелік використаної літератури містить 65 джерел.



## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

1.2. Сутність структурно-функціонального аналізу децентралізації як способу забезпечення регіонального розвитку

Децентралізація системи влади передбачає зміни у взаємовідносинах між органами влади в частині політичних відносин, правового регулювання, організації та економічного забезпечення управління, а ступінь змін у повноваженнях місцевих адміністрацій визначається на основі законодавства шляхом створення і впровадження нормативних актів, що регламентують порядок діяльності адміністративних і представницьких органів[1]. Децентралізація - це передача повноважень і відповідальності від підрозділів з адміністративним впливом до інших структурних підрозділів з певною системою прав, обов'язків, відповідальності та ресурсів. Перевагами децентралізації є можливість реалізації диференційованої політики на місцевому рівні, самостійне регулювання процесів у межах територіальної громади, що підвищує зацікавленість у розвитку регіональних економічних та інфраструктурних об'єктів, зміцнення партнерських відносин та соціальної згуртованості, а також обмін досвідом та співпраця фахівців.

Децентралізація є характерним явищем державного управління, зумовленим об'єктивними та суб'єктивними факторами і пов'язаним насамперед із розподілом завдань між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування. Тому формування органів місцевого самоврядування є елементом децентралізації, а місцева автономія визначається як прояв деконцентрації [31, с.78]. Деконцентрація і

децентралізація мають одну спільну рису: повноваження ухвалювати важливі рішення забираються у центрального уряду і передаються на місцевий рівень.

Місцевий розвиток є фундаментальною передумовою демократичного прогресу у будь-якій країні. Адміністративна децентралізація та створення дієвої системи місцевого самоврядування, заснованої на ефективній взаємодії між адміністративними та місцевими органами влади, були пріоритетними питаннями розвитку України протягом усього періоду її незалежності. Реформи, що проводилися протягом усього періоду української державності, мали різний ступінь ефективності та, разом із значними прогалинами у законодавчій базі, суттєво вплинули на фактичну диференціацію регіонів за ступенем та вектором економічного і соціального розвитку, що призвело до руйнування регіональних зв'язків та нерівномірності соціально-економічного розвитку. У світлі вищезазначеного, раціональний територіальний розвиток сьогодні є пріоритетним завданням державного управління. Регіональний розвиток є важливою складовою державної політики і охоплює комплекс заходів, що вживаються центральними та місцевими органами влади з метою координації територіальної організації економічної системи [7].

Регіональний розвиток як предмет державної політики передбачає структурну перебудову господарської діяльності, підвищення ефективності виробничих процесів, раціональне використання природних ресурсів та вирішення важливих регіональних проблем, пов'язаних з охороною довкілля. При цьому критерієм ефективності діяльності держави у цій сфері є реалізація системних програм і заходів, спрямованих на розв'язання проблем у соціальній, гуманітарній та демографічній сферах, підвищення реальних доходів сімей та оптимізацію соціального захисту населення. Багато сучасних регіональних проблем зумовлені низькою якістю кадрового потенціалу у сфері освіти і науки, раціонального використання наукового, інтелектуального та інноваційного потенціалу регіону, а також низькою продуктивністю праці в окремих регіонах [2, с. 59]. Основною метою реформи регіонального розвитку та децентралізації є поєднання регіонального та місцевого економічного

розвитку. Однак слід відзначити, що сьогодні і в науці, і в адміністративній практиці відносно мало уваги приділяється підвищенню потенціалу місцевої влади щодо стимулювання економічної активності [25]. Основні об'єктивні чинники, що визначають роль і потенціал регіону згруповані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні об'єктивні чинники, що визначають роль і потенціал регіону

Фактори	Характеристика
Виробнича база	У загальному вигляді важливою складовою економічного простору регіону вважається система інструментів, здатних забезпечити створення доданої вартості, використовуючи лише потенціал внутрішніх ресурсів. При цьому якість продукції повинна відповідати потребам національного та глобального ринків. Основними показниками, за допомогою яких можна оцінити якість виробничої бази регіону, є розмір і структура виробничих потужностей, обсяги виробництва та трудові ресурси.
Населення	Набір працівників, які можуть брати участь у забезпеченні ефективної роботи виробничих підприємств, а також є важливою характеристикою місткості ринку і гарантією збереження не зовсім вигідної в геополітичному плані країни. Слід враховувати, що склад і чисельність населення мають вирішальний вплив на організацію виборчого процесу, а отже, і на легітимність влади в суспільстві.
Природні ресурси	Поняття природних ресурсів з погляду потенціалу розвитку регіону означає набір активів, які можуть перебувати у власності регіону та конвертуватися в дохід. Основними показниками такого природно-ресурсного потенціалу є обсяг запасів, фізична наявність і ступінь доступності ресурсу, а також інші чинники, що визначають ефективність видобутку та характеризують логістичні можливості виробництва, і відповідність ресурсу наявному попиту з урахуванням національних і світових тенденцій виробництва.
Особливість геополітичного стану на території регіону	Географічне розташування та політичні характеристики територіальної одиниці визначають її положення в межах території держави, створюють нові можливості для розвитку або створюють нові загрози для існування та розвитку держави. Найважливішими показниками оцінки є наявність та особливості кордонів, континентальність чи приморське розташування, віддаленість від економічно активних регіонів та складність/простота транспортної мережі). Цей фактор є особливо важливим, коли він може бути використаний в національних або регіональних інтересах.

Загалом ці елементи, окремо або в поєднанні, визначають основні потенційні можливості регіону, які не тільки слугують основою для реалізації

внутрішньорегіональних завдань, але й забезпечують участь в ефективному використанні ресурсів на національному рівні, вказують на можливості країни в цілому, а в процесі реалізації національних цілей розвитку стає зрозумілим виокремлення потенційних напрямів розвитку, на які необхідно звернути увагу і, відповідно, врахувати інтереси країни при підготовці та реалізації регіональних програм. Розглядаючи ці фактори як ключові конкурентні переваги, можна оцінити рівень конкурентоспроможності регіону та визначити основні цілі управління, зокрема сталого соціально-економічного розвитку та забезпечення якості життя населення. Лише ті суб'єкти, які роблять внесок у реалізацію регіональної політики, але не беруть участі в її формуванні, є важливими для забезпечення регіонального розвитку. Водночас інші фізичні чи юридичні особи мають змогу вносити пропозиції з цього приводу в рамках громадського обговорення відповідних проєктів [35, с.1055].

Регіональні виконавчі механізми можуть бути тільки предметом державної політики в галузі розвитку конкретного регіону. Це пов'язано з тим, що регіональні виконавчі механізми мають формуватися виходячи з державних інтересів. Суб'єкти державної політики у галузі регіонального розвитку - Президент України, Верховна Рада України, уряд та місцеві адміністрації. Відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» [57], кабінет міністрів України відповідає за загальне управління процесом розроблення та моніторингу реалізації програми і має право затверджувати, змінювати, припиняти або продовжувати реалізацію програми. Національна служба статистики України розробила методологічне підґрунтя для збирання, узагальнення та аналізу даних про регіональний розвиток і регулярного надання даних про напрями та характеристики регіонального розвитку [35].

На думку багатьох науковців, основними елементами регіонального розвитку є:

1. Зовнішньоекономічна політика: розвиток міжнародної підприємницької діяльності, створення ефективної ринкової інфраструктури та умов для залучення іноземних інвестицій.

2. Соціально-демографічна політика: спрямована на зменшення перенаселення, підвищення рівня життя та забезпечення рівності між громадянами.

3. Економічна політика: забезпечення самодостатнього розвитку регіону на основі ефективного управління, включаючи самофінансування та самозабезпечення.

4. Гуманітарна політика: забезпечення духовного розвитку, морального та фізичного стану населення на регіональному рівні.

5. Науково-технічна політика: ступінь, напрямки та особливості розвитку науково-технічного сектору, стан інноваційної та інвестиційної діяльності в регіоні.

6. Екологічна політика: надає інструменти для покращення стану навколишнього середовища.

Нормативно-правова база, що регулює регіональний розвиток, повинна забезпечувати цілісність та узгодженість процесу розробки стратегій і планів з питань, пов'язаних з розвитком регіону, створювати механізми інституційної підтримки реалізації таких програм, а також визначати та інтегрувати джерела фінансування цілей регіонального розвитку. Водночас, чинні закони, постанови уряду, укази Президента України та інші рішення, що регулюють функціонування окремих регіонів, часто є неузгодженими і ґрунтуються на різних принципах, а також на різних підходах до визначення пріоритетів та встановлення методів правового регулювання. Тому принципами законодавства України про регіональний розвиток мають бути збалансованість регіонального розвитку, врахування регіональної специфіки, нейтральність та справедливість.

У ході розвитку конституційних норм і на основі концепції регіональної політики державних інститутів в Україні сформувався певний масив права, що складається з українського законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють питання створення та реалізації національної регіональної політики та регіонального розвитку загалом [56]. У Державній стратегії

регіонального розвитку на період до 2027 року, затверджену постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 зазначено, що реформа децентралізації створила можливості для місцевого розвитку, але поки що не призвела до відчутних змін, які б забезпечили краще життя людей чи зменшили нерівність між регіонами та всередині них [29]. Сьогодні наша країна переходить від політики подолання нерівномірності розвитку через компенсаційні заходи до політики підтримки.

Таким чином, якщо в старій версії стратегії нерівномірність розвитку розглядалася як перешкода, то в нинішній - розглядається як передумова для майбутнього економічного зростання шляхом сприяння полюсам зростання. Це має на меті запобігти концентрації економічного зростання на одному полюсі та об'єднати країни через міжрегіональне співробітництво. Ці заходи мають бути спрямовані на максимально ефективне використання ресурсів та уникнення марнотратства. Крім того, слід заохочувати регіональну спеціалізацію, щоб уникнути дублювання планів розвитку і гарантувати, що кожен регіон має власну стратегію розвитку.

Відзначаючи, що існують значні відмінності не лише між регіонами, а й всередині регіонів, національна стратегія визначає конкретні типи територій, які потребують особливої підтримки та заходів розвитку; у Стратегії 2027 зазначається, що збалансованість регіонального розвитку є важливою для ефективної регіональної політики. Слід також враховувати різні типи функціональних зон, щоб сприяти спеціалізації та соціальній згуртованості. Однак слід зазначити, що лише вищезазначених заходів недостатньо для забезпечення регіональної згуртованості та сталого розвитку [63].

Стратегічний напрям трансформації державної та регіональної політики до 2027 року передбачає досягнення трьох цілей стратегічного планування:

1. Створення єдиної держави у соціальному, людському, економічному та безпековому розвитку;
2. Підвищення загального рівня економічного розвитку регіону.
3. Підвищення ефективності адміністративних процесів.

Основним напрямом регіонального розвитку в Україні на період до 2027 року є посилення економічної та стратегічної єдності регіонів в умовах створення єдиної системи економічного та політичного управління. Пріоритетними цільовими напрямами стратегічних змін на регіональному рівні є забезпечення ефективної реалізації екологічної політики та збільшення кількості та якості послуг, які можуть надаватися як на місцевому, так і на національному рівні шляхом впровадження та ефективного розвитку цифровізації державного управління [29].

Слід підкреслити, що реалізація національних інвестиційних програм, ефективна система додаткової бюджетної підтримки, а також запровадження та ефективне управління національними фондами регіонального розвитку є головним інструментом досягнення регіонального розвитку. До слова, інструменти фінансової підтримки системи регіонального розвитку включають впровадження бюджетів місцевого розвитку, які здебільшого неефективні через орієнтацію на видатки за захисними статтями та поточні видатки [13, с. 36].

Існують мікро- та макроінструменти забезпечення регіонального розвитку. Макроінструменти регіонального розвитку - це загальноекономічні регулятори, які визначають різні параметри та умови державної податкової, кредитної, інвестиційної та соціальної політики в кожному регіоні. Їх основними цілями є досягнення збалансованості регіонального розвитку, подолання регіональних диспропорцій та підвищення конкурентоспроможності регіональних економік.

Існує чотири основні напрями впливу реформ децентралізації на процес модернізації державного управління з метою розвитку місцевих громад (рис.1.1.).

1. Інституційно-організаційний, який передбачає оптимізацію організаційних елементів системи управління соціальним розвитком регіональної системи. У цьому сенсі необхідно визначити, як мають бути передані повноваження між національними та місцевими структурами влади і

які інститути мають бути наділені новими повноваженнями та ресурсами для їх реалізації. Це означає, що органи місцевого самоврядування або адміністративні органи на місцевому рівні, тобто від обласних та районних державних адміністрацій до регіональних підорганізацій адміністративних органів. Крім того, процес децентралізації регулює функціональний аспект зміни режиму роботи інституцій, які можуть виконувати певні адміністративні функції, але не підпорядковуються державним структурам. Таким чином, місцеві проблеми мають розв'язуватися не лише чиновниками, які виконують свої функції на базі державних інституцій, а й представниками громадянського суспільства, що можуть володіти відповідними повноваженнями, відповідальністю та ресурсами.

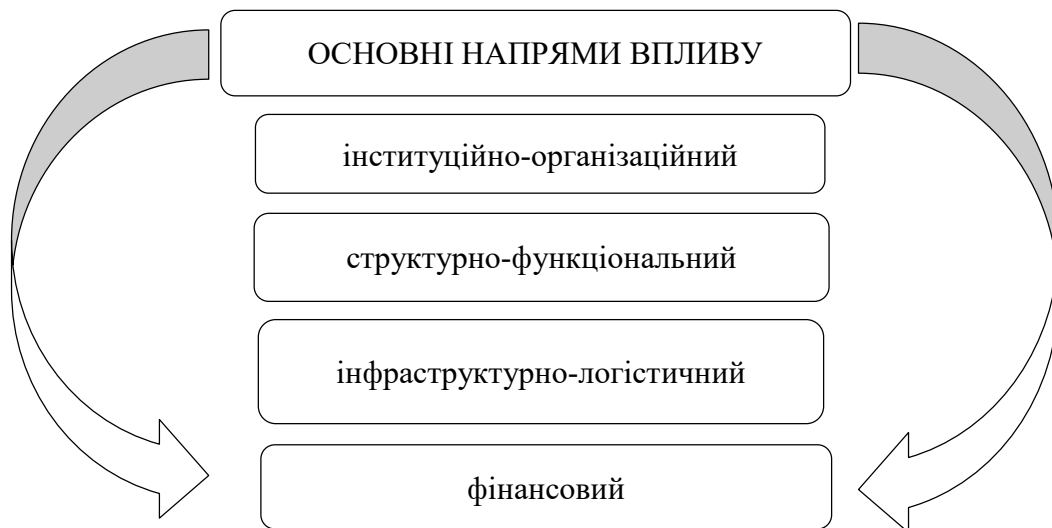


Рис. 1.1. Основні напрями впливу реформи децентралізації на процес модернізації державного управління соціальним розвитком регіонів.

2. Структурно-функціональний, що враховує принцип субсидіарності та чітке визначення і формулювання функцій і повноважень усіх керованих державою суб'єктів місцевого соціального розвитку. Особливістю моделі децентралізованого управління є встановлення на законодавчому рівні особливого набору функцій, що їх може виконувати місцева влада, не вдаючись до підтримки та допомоги інших організацій, а також уточнення завдань і функцій суспільного характеру, які мають виконувати суб'єкти з



різним організаційно-правовим статусом. Водночас, як свідчать принципи правового управління в демократичних державах і громадянському суспільстві, вирішення питання про розмежування функцій між органами державної влади та місцевого самоврядування дає змогу збалансувати національні інтереси, інтереси регіонів та окремих спільнот і створити ефективну систему взаємовідносин між ними.

3. Третій аспект - це модернізація інфраструктури та логістики, тобто сектору соціальних послуг, для забезпечення їх доступності та якості. Перш за все, більшість соціальних послуг в Україні сьогодні надають державні та муніципальні установи, яких стає все менше і менше, а тому вони не можуть повністю задовольнити потреби користувачів. Сьогодні також важливо підвищити якість таких послуг і більшою мірою задовольнити потреби отримувачів. Оптимізація структури постачальників, які організують і практично реалізують надання послуг, створення ефективної системи управління якістю таких послуг і впровадження системи стандартизації підходу до процесу оцінки якості.

4. Має фінансовий характер, а саме: зміни у фінансовому забезпеченні надання соціальних послуг: зміни у фінансовому забезпеченні надання соціальних послуг; децентралізація системи видатків (забезпечення регіональних та місцевих органів влади достатніми фінансовими ресурсами для виконання покладених на них завдань); децентралізація доходів (закріплення за кожним рівнем влади власного переліку доходів, достатніх для адекватного та якісного виконання конкретних завдань і функцій); закріплення) та право на самофінансування [53].

Визначаючи інституційну систему регіонального розвитку, необхідно звернути увагу на діяльність агентств регіонального розвитку. Завданнями створення та функціонування цих інституцій є вивчення соціально-економічних аспектів регіонального розвитку, проблем, що виникають у регіональній політиці, вивчення подібних ситуацій в інших країнах, організація досліджень у соціально-економічній сфері на регіональному рівні

та вивчення механізмів вирішення проблем у соціально-економічному середовищі інших країн при реалізації регіональних стратегій суб'єктів регіонального розвитку. Здійснення дорадчої діяльності, підвищення економічної ефективності природокористування, стимулювання тощо [38].

Оцінивши систему роботи обласних і районних адміністрацій, вивчивши механізми правового регулювання у сфері регіонального розвитку та інституційну організацію цих органів, можна сказати, що їхня система відповідальності є такою самою, як і в місцевих органах влади. Водночас міжнародний досвід у частині чіткого розмежування органів управління не було повною мірою використано під час розроблення законодавчих актів, які регулюють діяльність місцевих адміністрацій і місцевих рад, що зумовлює неузгодженість повноважень органів влади. Організаційно-економічні аспекти регіонального розвитку передбачають врахування різноманітних чинників і вихідних передумов, які становлять систему важелів, що впливають на ефективність людського потенціалу, демографічні, екологічні та науково-технічні аспекти. Важливими об'єктивними факторами, що визначають майбутній потенціал регіону в даний момент часу, є його ресурсна база, географічне та політичне положення, виробнича база та чисельність населення. Аналіз нормативно-правової бази, що визначає деталі місцевого розвитку, дозволяє зробити висновок про наявність певних неузгодженостей у повноваженнях органів влади.

## 1.2. Європейсько практика децентралізації влади та регіонального розвитку

Тенденції до всебічного впровадження децентралізованих реформ простежується в багатьох країнах в адміністративній, політичній, бюджетній та фінансовій сферах, що сприяє формуванню ринкових відносин. Кожна країна має свої причини для проведення цих реформ [65]. Реформам децентралізації сприяло запровадження принципу субсидіарності, що

дозволило вивести з регуляторної та адміністративної сфери центральних органів влади всі проблеми, які могли бути вирішені на певній території, а отже, і в межах цієї території [46].

Історичні умови розвитку суспільства сприяли створенню декількох головних моделей організації органів місцевого самоврядування, що характеризуються типами і формами їх взаємодії, які входять до системи місцевого самоврядування, з органами державної влади. Англосаксонська модель місцевого самоврядування, наприклад, Великобританія, США, Канада, Австралія, передбачає наявність формально незалежних місцевих представницьких органів, які не підпорядковуються центральному органу і діють в межах своєї юрисдикції. Представницькі органи обираються прямими виборами, але в деяких країнах, зокрема США, до них можуть обиратися і громадяни. Державні органи часто опосередковано керують місцевими органами шляхом фінансування та нагляду, управління, моніторингу та регулювання їхньої діяльності [51].

Багато країн світу використовують елементи континентальної або французької моделі місцевого самоврядування, а саме країни континентальної Європи, Африки, Латинської Америки та Близького Сходу. Уряд на рівні адміністративного регіону керує діяльністю місцевих установ, підпорядкованих державному органу вищого рівня. [34, с. 17].

Деякі дослідники визначають іберійську модель як організацію місцевого самоврядування в Латинській Америці, яка поєднує в собі елементи самоврядування та державного управління. У латиноамериканських країнах відсутній прямий централізований контроль над муніципалітетами, а кожна адміністративно-територіальна одиниця обирає раду, яка представляє її мешканців, і державного службовця, який затверджується центральним урядом для представлення муніципалітету. Відмінності між цими двома моделями не є принциповими. [34, с. 18].

В Австрії, Німеччині та Японії місцеве самоврядування нагадує як англосаксонський, так і континентальний тип, але є й риси, що вказують на

особливий змішаний або гібридний тип місцевого самоврядування. Наприклад, в Індії місцеве самоврядування багато в чому нагадує британську модель. Водночас пряме управління муніципалітетами чиновниками, що призначаються центральним урядом, значно відрізняється від характеристик англосаксонської моделі [35, с. 19].

Соціалістична модель принципово відрізняється від вищезгаданих моделей і була реалізована переважно в соціалістичних державах і на сьогодні вона практикується лише в Китаї, Кубі, Північній Кореї та В'єтнамі. Вона відкидає принцип поділу влади і базується на протилежному принципі суверенітету представницьких органів (парламентів). Основним завданням місцевих парламентів у соціалістичних державах було насамперед забезпечення виконання функцій центрального уряду в кожній громаді [27]. Особливо яскраво цей підхід простежується на Кубі, де місцеві асамблеї є вищими органами державної влади в адміністративно-територіальних одиницях.

Для наочності узагальнену систему моделей місцевого самоврядування в зарубіжних країнах, на основі аналізу вищезазначених наукових джерел та продемонстровано на рис. 1.2. Іншою важливою тенденцією в багаторівневому управлінні в країнах ОЕСР є асиметрична децентралізація. Цей тип адміністративної реформи популярний тому, що субнаціональні рівні влади володіють різними політичними, адміністративними або фіскальними повноваженнями, у тому числі бюджетними. Асиметрична децентралізація може набувати різних форм. З політичної точки зору, асиметрична децентралізація надає політичну автономію деяким регіональним або субнаціональним органам влади. Поширеним способом класифікації асиметричної децентралізації має бути поділ політики на де-юре та де-факто [4, с. 251].

У країнах, таких як Німеччина, Великобританія, Франція, Данія, та Швеція необхідність в децентралізації виникла у зв'язку з широкомасштабною лібералізацією, приватизацією та ринковими реформами. Сьогодні соціальні

та політичні структури європейських країн характеризуються тенденцією до гармонізації в рамках ЄС. Це значною мірою визначає особливості процесів формування та реалізації державної політики на всіх рівнях, становлення і функціонування органів місцевого самоврядування та розвитку місцевої демократії.



Рис 1.2. Узагальнена система моделей місцевого самоврядування в зарубіжних країнах

Хоча реформи в різних країнах здійснюються по-різному, в їх основі лежить єдиний принцип, що вимагає децентралізації. Це означає, що відповідальність за управління виробництвом товарів і послуг лежить на нижчих рівнях влади, які несуть пов'язані з цим витрати і можуть розпоряджатися досягнутими результатами [22, с. 313].

Німеччина, Велика Британія, Франція та Швеція є прикладами реалізації реформ та основними традиціями місцевого самоврядування в Європі. Спільними напрямками адміністративної реформи в європейських країнах є: скорочення штату, ресурсів, компетенцій і прямого контролю з боку центральних органів влади; дебіюрократизація; дерегулювання; децентралізація; приватизація [42]. Покращення процесів управління державними установами заслуговує на увагу, наприклад, шляхом зміни або усунення нескоординованої поведінки, запровадження конкурентних засад діяльності, підвищення якості надання послуг та реагування на потреби споживачів. Демократизація державного сектору відбувається завдяки участі різних зацікавлених сторін в управлінні та створенню більш зручного для споживачів сектору державних послуг, наприклад, завдяки підвищенню прозорості та гнучкості (рис. 1.3).

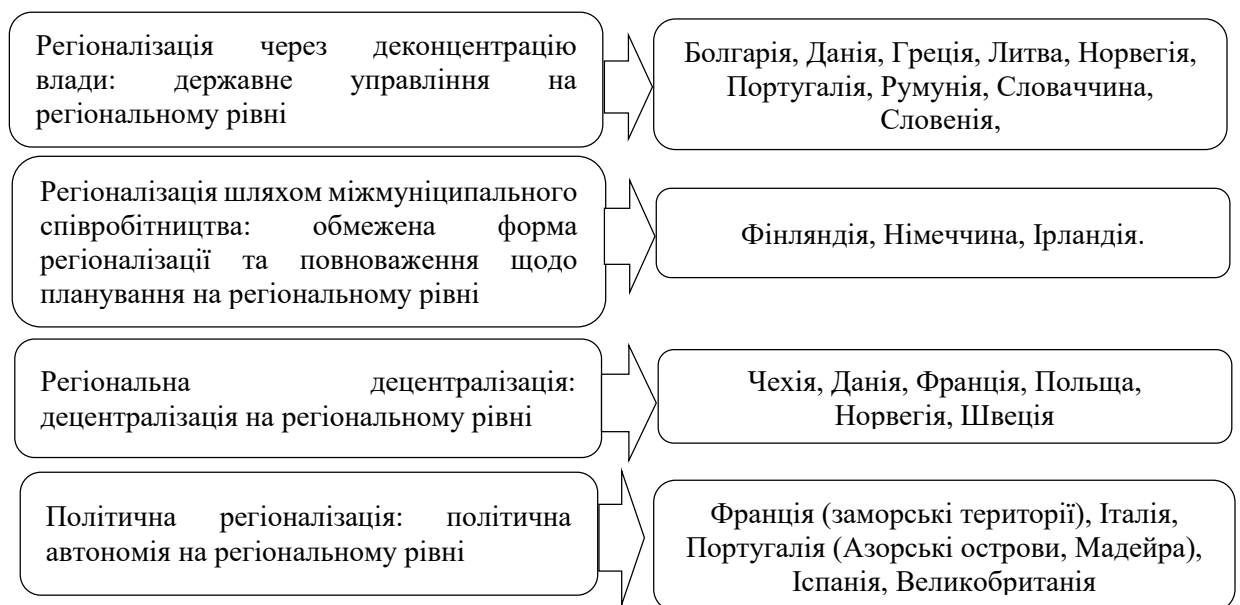


Рис. 1.3. Типи регіоналізації, що розрізняються за вектором і суб'єктом здійснення

Держави-члени ради Європи, у 1980-і роки, розробили й ухвалили багатосторонні міжнародні конвенції, що встановлюють законодавчі принципи та керівні положення в галузі регіональної та місцевої демократії, які набули особливого значення для Європи. Тому основним завданням нової регіональної політики є посилення регіональної відповідальності у розробці та

реалізації соціально-економічних програм, інфраструктурних проєктів та програм у сфері охорони здоров'я (принцип субсидіарності), де регіони, що отримують грантову підтримку, мають широкі повноваження [24]. Більшість західноєвропейських країн, у другій половині двадцятого століття, перебували в процесі злиття своїх основних адміністративних одиниць. Були проведені адміністративні реформи (рис.1.4.). Тому було вжито низку законодавчих та інституційних заходів, спрямованих на зменшення кількості муніципальних одиниць і максимальне збільшення їхнього розміру [5, с. 254].

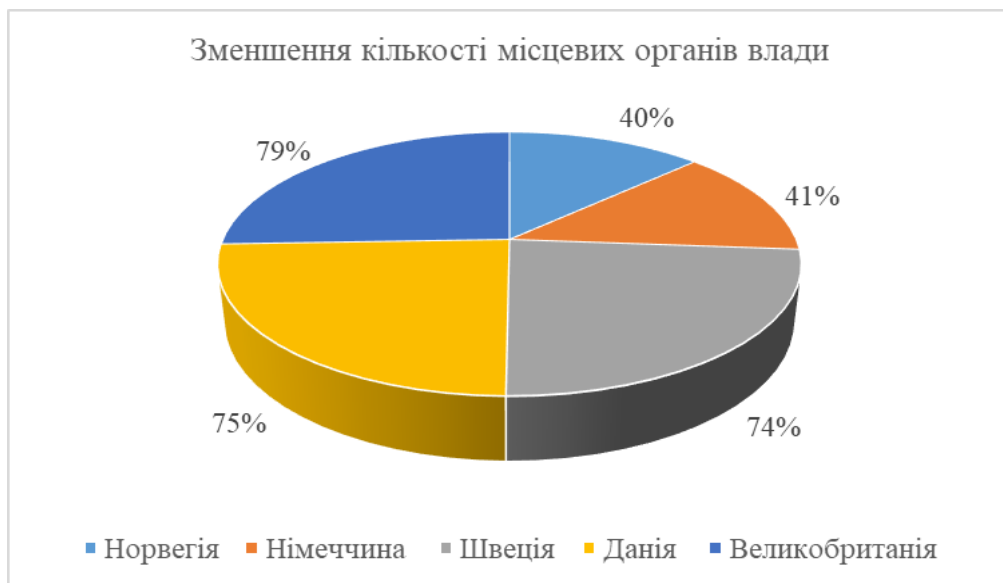


Рис. 1.4. Зменшення кількості місцевих органів влади в процесі адміністративні реформи

Розмір регіону змінюється не тільки в напрямі регіональної інтеграції за рахунок формування більших адміністративних поділів, а й у напрямі формування дрібніших адміністративних поділів. Насамперед це стосується забезпечення інтересів міст і сіл, що входять до складу адміністративного поділу, дотримання принципу субсидіарності під час реалізації заходів територіального управління та забезпечення прав населення. Водночас часто створюються муніципалітети для кожного з кількох поселень, а саме, муніципалітети у Англії, сільські ради в Німеччині, квазімуніципалітети в Болгарії та санюнайті в Литві [4, с. 256].

Сьогодні європейські країни переживають новий етап адміністративно-територіальної трансформації, так звану хвилю «нового регіоналізму», яка пов'язана з посиленням якості регіонального управління, змінами у функціональній та конкурентній сфері з метою зміцнення регіональної влади та правоздатності, посиленням влади на регіональному рівні [20, с. 40].

Загалом це визначається двома чинниками:

1) розвитком міжмуніципального співробітництва та створенням спеціалізованих округів, що надають муніципалітетам конкретні послуги.

2) створення неадміністративного сектору, пов'язаного з упровадженням досвіду європейського союзу в організацію роботи статистичних агенцій, основними завданнями яких є збирання й опрацювання статистичних даних та розподіл коштів європейського союзу.

Основним завданням реформи місцевого самоврядування є досягнення оптимального балансу між централізацією (ключовим елементом якої є місцева автономія) та децентралізацією: у країнах-членах європейського союзу існує багато різних форм місцевої автономії, і між країнами існують значні відмінності щодо повноважень різних рівнів влади на місцевому та регіональному рівнях [17]. В європейському союзі врядування визначається як набір правил, процесів та кодексів поведінки для функціонування уряду, включаючи прозорість, участь громадянського суспільства, підзвітність, узгодженість та якість координації. Ключовими елементами реформ, що проводяться інституціями європейського союзу з метою оптимізації сектору державного управління, є систематичне та більш широке використання громадян та їх асоціацій в якості дорадчих органів в процесі управління, більш ефективно залучення громадян до управлінської діяльності на місцевому рівні та їх участь в якості акторів в державному секторі та державній політиці [23]. Важливим у цьому контексті є практичне впровадження системи врядування, що означає досягнення високого рівня відкритості, участі, підзвітності, ефективності та послідовності. Принципи належного місцевого самоврядування включають чесні вибори, представництво як важливу



можливість для всіх громадян брати участь у вирішенні місцевих проблем, здатність органів місцевого самоврядування реагувати на потреби та запити громадськості на належному рівні, здатність забезпечувати ефективно досягнення місцевих цілей шляхом найбільш раціонального використання ресурсів, процеси отримання необхідної інформації, відкритість, дотримання принципу верховенства права, етичних стандартів при реалізації суспільних інтересів, а також здатність та спроможність надавати послуги [60].

Основними критеріями децентралізації в європейських країнах є субсидіарність, партнерство та програмно-цільове управління. Субсидіарність - це соціально-політичний принцип, згідно з яким лише ті проблеми, що не можуть бути вирішені на місцевому рівні, належать до компетенції національної влади, і є основоположним принципом з моменту підписання Договору про ЄС.

Проаналізувавши літературу, можна виявити важливі уроки децентралізації в європейських країнах, досвід яких допоможе оптимізувати цей процес в Україні. Важливим елементом децентралізації і водночас її наслідком є зміцнення базових регіональних одиниць. Ефективність децентралізації досягається завдяки широкому залученню місцевих спільнот і мешканців до вирішення управлінських проблем і шляхів забезпечення розвитку конкретних населених пунктів. Водночас слід підкреслити, що скасування горизонтальної системи фіскальної рівності виявилось ефективним, а розв'язання наступних проблем зосереджено на рівні центрального уряду [24, с. 44].

Найбільш розповсюджені моделі місцевого самоврядування в Європі включають англосаксонську, континентальну та змішану. Принципами європейської децентралізації влади є відкритість, участь, підзвітність, ефективність і узгодженість. Практика європейських країн щодо організації діяльності органів місцевого самоврядування свідчить про наявність трьох рівнів управління: 1) суб'єктами місцевого самоврядування є територіальні

громади; 2) рівень віднесено до системи органів; на 3-ому рівні управління здійснюється міжмуніципальними асоціаціями.

Таким чином, загальноєвропейською тенденцією в удосконаленні адміністративних і регіональних структур є розвиток, становлення і трансформація систем місцевих органів влади в умовах інтеграції, яка характеризується соціально-економічними і політичними чинниками зовнішнього і внутрішнього спрямувань. Характер і спрямованість реформи організації влади на місцевому рівні свідчить про раціоналізацію взаємодії між різними рівнями влади, а також про автономію, надану державою місцевому самоврядуванню. Слід зазначити, що належне врядування останнім часом підкреслюється як сфера, яку необхідно розвивати в органах місцевого самоврядування. Належне врядування може зменшити адміністративне навантаження на громадян і скоротити бюрократію.

#### Висновки до розділу 1.

Встановлено, що основними трансформаціями регіоналізації є регіоналізація через децентралізацію, регіоналізація через муніципальне співробітництво, регіональна децентралізація та політична регіоналізація (регіональна автономія).

Окреслено, що до переваг децентралізації відносять створення передумов для проведення диференційованої політики мобілізаційного ефекту на місцевому рівні, підвищення інтересу інвесторів, зміцнення економічного та соціального партнерства і соціальної згуртованості, формування досвідчених та експертних груп на місцевому рівні, запровадження гнучкіших процедур під час прийняття рішень. Водночас до основних недоліків децентралізації належать цільова автономія, ризик індивідуальних амбіцій, ризик державної монополії в певних галузях, порушення громадської діяльності та звуження процесу координації на національному та місцевому рівнях.

Визначено, що керівний принцип європейської децентралізованої системи є ефективне управління, яке включає в себе реагування на законні очікування та потреби громадян за допомогою чесних виборів, представництва, участі та ефективного реагування місцевих органів влади, щоб надати всім громадянам реальну можливість вирішувати місцеві проблеми; досягнення цілей за умови раціонального використання ресурсів; ефективність, відкритість та прозорість для забезпечення доступу громадськості до інформації, а також прозорість для забезпечення доступу громадськості до інформації, а також забезпечення прозорості для забезпечення ефективного управління.

Ключовими критеріями децентралізації в європейських країнах є субсидіарність, партнерство та управління на основі програм. Встановлено, що принципами європейської децентралізації є відкритість, участь, підзвітність, ефективність, узгодженість і систематизація.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

2.1. Організаційне забезпечення децентралізації влади та регіонального розвитку в Україні.

Важливу роль у реформі адміністративно-територіального устрою відіграє правильне визначення цілей децентралізації. Це пов'язано з тим, що такі інституційні реформи є не лише територіальними, але й необхідними для зміцнення держави. Децентралізація означає, що громадяни можуть брати активну участь в управлінні. Суверенітет і цілісність України є передумовою для децентралізації, спрямованої на зміцнення регіональних одиниць.

Децентралізація повноважень передбачає створення та ефективну координацію структур місцевого самоврядування, включаючи створення ефективних територіальних структур, формування сильних місцевих інституцій, створення якісних адміністративних послуг та відповідну передачу повноважень і ресурсів [45]. Відмінною особливістю реалізації національної децентралізації є те, що вона супроводжується процесом змін у діяльності місцевих органів влади, адміністративних і регіональних структурах та національно-регіональних стратегіях (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Коцепція децентралізації влади в Україні

Важливою проблемою для органів місцевого самоврядування є невирішеність земельних питань, особливо у сфері регулювання землевідведення та реєстрації прав на землю. На сучасному етапі розвитку системи місцевого самоврядування органи місцевого самоврядування не мають права розпоряджатися земельними ділянками в межах сільських, селищних, міських рад, але не в межах населених пунктів. Крім того, місцеві громади не мають права розпоряджатися землями за межами населених пунктів і не можуть впливати на рішення про передачу земельних ділянок в оренду приватним особам або зміну їх цільового призначення. Тому питання, пов'язані з розпорядчою юрисдикцією щодо земельних ресурсів за межами населених пунктів, є особливо важливими [52].

Надзвичайно важливим і відповідальним завданням сьогодні є приведення адміністративно-територіального устрою до стану, який відповідає вимогам часу та викликам, що стоять перед нашою країною в сучасних умовах. Основними недоліками існуючої адміністративної системи є значні диспропорції між адміністративно-територіальними одиницями, фрагментація окремих регіонів адміністративно-територіальними одиницями та локалізація територіальних громад муніципалітетів в межах території сторонніх адміністративно-територіальних одиниць, підпорядкованих зовнішнім територіальним одиницям.

Слід пам'ятати, що мета децентралізації це створення безпечного та комфортного середовища для громадян країни. Тому кожен аспект децентралізації має ґрунтуватися на принципах передачі повноважень з вищого рівня на місцевий рівень, відповідності обсягу та напряму делегованих повноважень і переданих коштів, а також централізованого контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування (рис. 2.2).

Міжнародний передовий та європейський досвід свідчить, що найефективніше розв'язувати місцеві проблеми можна тільки на регіональному рівні [12, с. 23]. Адміністративно-територіальна реформа - це система прямої передачі повноважень від центральних органів влади місцевим

громадам через органи місцевого самоврядування з метою вирішення місцевих проблем на рівні, максимально наближеному до споживачів послуг, а також забезпечення їх власними фінансовими ресурсами для вирішення проблем на місцях. Запровадження системи підзвітності органів місцевого самоврядування своїм виборцям сприяє підвищенню ефективності їх діяльності та посилює їх відповідальність перед державою за відповідність своїх дій законодавству [4, с. 248].

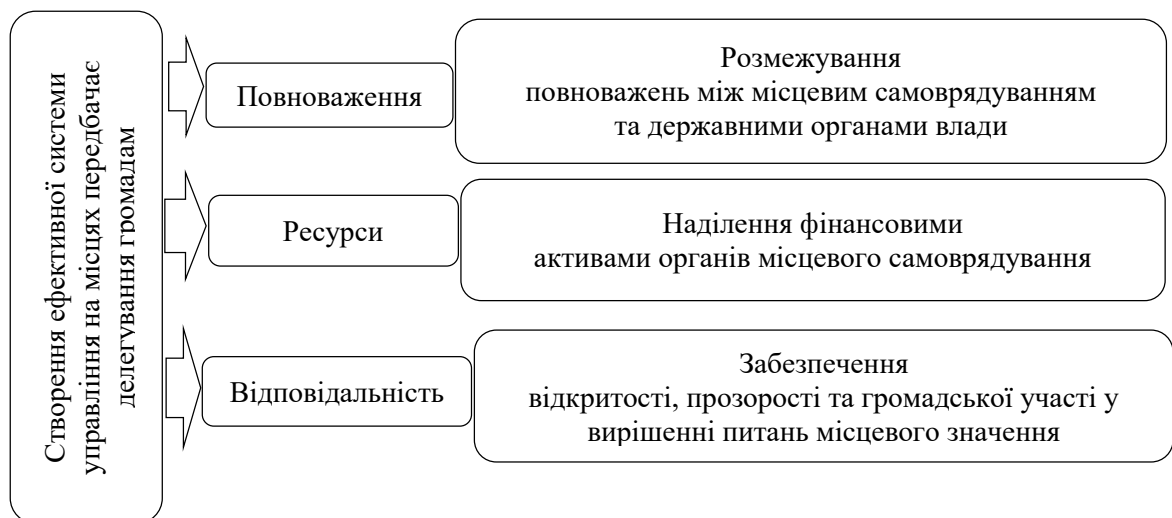


Рис. 2.2. Стратегічні засади децентралізації в Україні.

Метою децентралізації є відхід від централізованої адміністративної моделі для створення умов для місцевої автономії та формування ефективної системи управління. Цей процес спрямований на створення та підтримання сприятливого середовища для громадян, надання якісних і доступних державних послуг та створення системи прямої демократії. Головне завдання - задовольнити інтереси громадян і збалансувати інтереси національної та місцевої влади [8, с. 60].

Описуючи реформу регіонального управління та поділу влади в Україні, необхідно виділити її основні завдання. Одним із завдань такої реформи має бути завершення формування ефективного адміністративно-територіального устрою за українськими стандартами, тобто необхідно:

- створити ефективні територіальні громади в усіх регіонах України та завершити процес підготовки і прийняття перспективних планів;

- мінімізувати участь обласної ради у розробці перспективних планів територіальних громад;
- продовжити процес створення госпітальних округів;
- розробити більш стислий алгоритм формування об'єднаних територіальних громад шляхом запровадження ефективних та більш гнучких методів участі в регіональних об'єднаннях;
  - вжити заходів щодо визнання ефективності об'єднаних територіальних громад відповідно до рішень КМУ;
  - уточнити питання, пов'язані зі сферою впливу обласних рад та обласних державних адміністрацій у регіонах, де утворюються обласні об'єднання громадян;
  - визначити принципи формування адміністративно-територіальних одиниць, передумови та алгоритм їх утворення, реформування, статус населених пунктів, алгоритм визнання та зміни назв населених пунктів та адміністративно-територіальних одиниць шляхом ухвалення окремої нормативно-правової бази [25, с. 8].

Децентралізація, одна з головних реформ країни, спрямована на зміцнення позицій місцевої та регіональної влади у впровадженні соціально-економічних змін. Вона сприяє економічному розвитку регіонів, покращує управління державною та комунальною власністю, підтримує міжрегіональне та міжнародне партнерство в різних сферах соціальної сфери. Важливою особливістю децентралізації є те, що вона супроводжує процеси місцевого самоврядування, територіальної організації адміністративних послуг, адміністративно-територіального устрою та формування національних територіальних стратегій. Децентралізація насамперед спрямована на зміну місцевого самоврядування та організації територіальної влади по всій країні. Наразі більшість національних територіальних органів, які мають право розв'язувати питання місцевого значення, не можуть цього зробити через брак ресурсів, нерозвинену інфраструктуру та відсутність компетентних фахівців, унаслідок чого багато питань місцевого значення не розв'язуються,

наприклад, нерозвиненість комунальних об'єктів, територій тощо. Територіальні громади є базовим рівнем національного адміністративно-територіального поділу. Вищі рівні адміністративно-територіального устрою створюються для виконання функцій місцевого самоврядування, які можуть бути більш ефективно виконані на вищих рівнях. При цьому найважливіші повноваження та компетенції місцевого самоврядування передаються до сфери впливу об'єднаних громад.

На наш погляд, стратегічне управління регіональним розвитком має ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Об'єктивність, тобто врахування минулого досвіду та інформації, зібраної під час розроблення стратегії.
2. Цілепокладання, тобто чітка постановка конкретних стратегічних цілей і завдань для реалізації стратегії.
3. Ефективність, яка означає координацію всіх дій, включених у стратегію, для досягнення кінцевого результату, тобто досягнення цілей, поставлених у стратегії.
4. Результативність, тобто якість програми визначається шляхом порівняння витрат на її реалізацію з результатами покращення економічних та соціальних умов на території.
5. Пріоритетність, означає включення до основних напрямів стратегії найважливіших питань, реалізація яких гарантує гармонійний розвиток території.
6. Компетентність це заохочення до процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком широкого кола фахівців, які володіють відповідними знаннями у цих сферах;
7. Створення інноваційних економічних структур, заснованих на суспільному консенсусі, вимагає комплексного підходу.
8. Послідовність означає залучення стейкхолдерів до процесу розроблення та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку та забезпечення безперервності в реалізації стратегії.



9. Альтернативність це розроблення різних альтернативних варіантів реалізації стратегії.

10. Прозорість, що означає відкритість і чесність дій усіх учасників реалізації стратегії, широке висвітлення діяльності у ЗМІ та залучення стейкхолдерів.

11. Ситуаційність, що означає врахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників та сценаріїв, які можуть виникнути внаслідок поєднання різних варіантів розвитку[30].

Існуюча система прогнозування регіонального розвитку в Україні має низку проблем, які ускладнюють і значно погіршують точність прогнозів. Наприклад, відсутність єдиної методологічної бази та методичного інструментарію для регіонального прогнозування та регіонального планування, недостатнє програмне забезпечення та інформаційний простір, обмежене використання математичного моделювання та економетричних методів, низька якість або відсутність повних вихідних даних для процесу прогнозування, проблеми з якістю та повнотою цих даних. Прогнозні терміни, показники та параметри мають обмежену конкретику, моніторинг реалізації неефективний або відсутній. Серйозним недоліком є відсутність систематичного та адекватного моніторингу, аналізу та оцінки фактичної реалізації [32, с. 268].

Оскільки кінцевою метою місцевого розвитку є реалізація інтересів громадян, які проживають на даній території, ключовим аспектом стратегій місцевого розвитку є соціальний аналіз, який включає в себе такі елементи:

- визначення території, яка буде сферою впливу проєкту;
- оцінювання та виявлення основних особливостей культурного середовища країни та поточної демографічної і соціально-економічної ситуації на території проєкту;
- розробку стратегій щодо поліпшення соціального середовища та забезпечення підтримки проєкту з боку місцевого населення;

- залучення всіх зацікавлених сторін до розробки проєкту та забезпечення ефективної комунікації між учасниками проєкту;
- відстеження розвитку соціологічного поля проєкту та дослідження його соціального впливу [17, с. 25].

На сьогодні стратегічне управління різними сферами економічної діяльності в Україні має як позитивні, так і негативні сторони з огляду як на практичні, так і на наукові аспекти. До позитивних моментів можна віднести можливість упровадження передового світового досвіду в нашій країні, а до негативних - відсутність єдиного бачення прогнозування та управлінської діяльності в цій сфері, а також відсутність планування, прогнозування та розроблення стратегій, як на національному, так і на місцевому рівні. Етичні та методологічні процедури непропорційні.

Варто зазначити, що децентралізація, яка передбачає зміну адміністративно-регіональних структур і розширення повноважень місцевого самоврядування, є лише одним з етапів реформування регіональної політики. Водночас, маскуючи наявну нерівність між регіонами, адміністративна та регіональна реформи призводять до численних суперечностей і невідповідностей:

Фактична, нормативна та декларативна відповідальність за недоліки в управлінні перекладається на місцеву владу. Важливим недоліком реформ децентралізації є нездатність проводити політику в життя через слабкість місцевих політичних еліт та інститутів. Нині центральний уряд схильний передавати відповідальність за діяльність місцевої влади, не контролюючи її.

Відсутність узгодженості між децентралізацією та іншими галузевими реформами в Україні. Після реструктуризації районів кожен муніципалітет повинен був створити власну регіональну агенцію для надання соціальних послуг або отримувати послуги від сусідніх муніципалітетів. Однак лише деякі з них досягли успіху в такій співпраці, оскільки деякі райони не змогли створити такі центри. Більше того, новостворені підрозділи соціального

захисту продовжували працювати в районах зі скороченим штатом, але зі збільшеним навантаженням.

Протиріччя між бажанням залучити капітал та задоволенням потреб усіх мешканців. Однією з головних цілей децентралізації є фінансова незалежність новостворених громад. Однак усі муніципалітети мають різний рівень економічного розвитку. Дискусії та дослідження щодо децентралізації в Україні зосереджені на місцевому економічному розвитку та залученні капіталу. В академічному середовищі немає чіткої відповіді на питання, чи має децентралізація позитивний вплив на економічний розвиток. Поки що політики не запропонували рішень, як залучити інвесторів і забезпечити накопичення капіталу для надання публічних послуг усім громадянам [61].

Таки чином, децентралізація призвела до значних змін у діяльності місцевих органів влади та координації регіональної влади, створила умови для ефективнішого формування організацій громадянського суспільства, здатних узяти на себе відповідальність за власний сталий розвиток. Водночас місцеві громади отримали додаткові повноваження та можливості для фінансової підтримки, а сформовані виконавчі комітети стали практичною силою на місцевому рівні. Усі перелічені вище адміністративно-територіальні реформи мають сприяти оптимізації місцевого самоврядування, підвищенню його прозорості та демократичності. Однак військові дії значно ускладнили реалізацію заключного етапу децентралізації в Україні.

## 2.2. Ресурсне забезпечення регіонального розвитку в аспекті децентралізації

Основним завданням регіонального розвитку є створення матеріальних і фінансових умов, які забезпечать його соціальний розвиток. Тому модернізація методів управління регіональним розвитком справляє певний вплив на соціальні параметри місцевих спільнот. Основними причинами цього є нестабільність економічної та соціальної обстановки, неефективні підходи

до збереження, раціонального використання та примноження ресурсного потенціалу місцевих громад і системи місцевого управління [59, с. 5].

Тож нові виклики, що постають сьогодні перед регіональними та місцевими органами влади, вимагають сучасного підходу до управління ресурсним потенціалом громад з точки зору самодостатності та саморозвитку громад. Поняття «ресурсний потенціал» включає майнові, природні, фінансові, людські та інші ресурси, які можуть бути використані для задоволення потреб і розвитку суспільства. Проведення політики децентралізації вимагає системних реформ для досягнення високої ефективності. Ці реформи є дієвим елементом стабілізації соціально-економічної ситуації, подолання фінансової кризи, вирішення конфліктів між рівнями влади та врегулювання відносин між центральними, регіональними та місцевими органами влади.

Одним із ключових елементів успіху цієї реформи є впровадження принципів відповідальності під час надання послуг громадянам України, оптимізації процесу розподілу повноважень та взаємовигідного партнерства. Це допоможе підвищити ефективність бюджетних видатків на всіх рівнях влади. Реалізація бюджетної децентралізації має ґрунтуватися на базових засадах української адміністративно-регіональної реформи та нової ідеології державного управління. Відповідно до однієї з сучасних класифікацій, ресурси, що лежать в основі здійснення повноважень органів місцевого самоврядування, можна поділити на такі категорії [36, с. 48].

1. Фізичні ресурси на місцевому рівні: згідно з національним законодавством, до них відносяться різні види активів. До них відносяться державна власність (що належить територіальним одиницям місцевої та центральної адміністрації), спільна власність органів місцевого самоврядування та спільна власність з регіонами.

2. Фінансові ресурси та бюджетні відносини Фінансові ресурси та бюджетні відносини складають основу ресурсного забезпечення діяльності

територіальних громад. Ці фінансові ресурси регулюються Бюджетним кодексом України.

Цілі децентралізації можна схематично поділити на два етапи (рис. 2.3.)

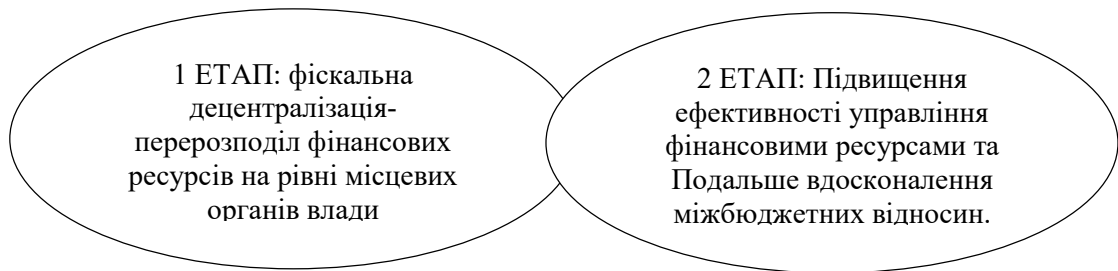


Рис. 2.3. Схема етапів та цілей децентралізації місцевих бюджетів

Перший етап фінансової децентралізації передбачає оцінку результатів, а другий - поділяється на основні напрями впровадження та очікувані результати. Прогнозований вплив другого етапу фінансової децентралізації характеризується детальними даними щодо розподілу ресурсів та очікуваних результатів, а саме:

- підвищення фінансової стійкості місцевих бюджетів;
- зменшення диспропорцій між бюджетами на місцевому рівні;
- залучення громадян до вирішення ключових місцевих проблем;
- запровадження середньострокового планування на рівні місцевого самоврядування;
- використання програмно-цільового методу у бюджетному процесі на місцевому рівні;
- завершення процесу об'єднання регіонів та встановлення взаємозв'язку між державним бюджетом та всіма місцевими бюджетами.

Серед факторів, які впливають на успішність розвитку громади, найсуттєвішою частиною є соціальна мобілізація. Це відбувається тоді, коли громади об'єднуються та беруть активну участь у вирішенні своїх проблем і викликів, проявляють ініціативу в реалізації проектів та виступають гарантами сталого розвитку [31, с 123]. Перші місяці війни були справді складними для місцевої влади не лише через тимчасову окупацію частини східної та південної

України, а й через пошкодження інфраструктури та цивільних об'єктів. Адміністративна та територіальна реформи продемонстрували реальні результати міцності фінансової бази місцевих органів влади та їхньої здатності швидко адаптуватися до ситуації. Громади, де не було і немає конфлікту, змогли прийняти велику кількість внутрішньо переміщених осіб і забезпечити їх належною інфраструктурою та достатнім рівнем публічних послуг. Крім того, під час війни єдиний казначейський рахунок зміг поповнюватися за рахунок доходів домогосподарств у населених пунктах, які не постраждали від російської збройної окупації. Однак, незважаючи на значні податкові пільги, громадам вдалося покрити минулорічний бюджет і знову зростати.

Рухоме і нерухоме майно, доходи спільного бюджету, інші кошти, земля і природні ресурси є спільною власністю органу місцевого самоврядування села, селища або муніципального району, і селищна рада вільна розпоряджатися ними як спільною власністю.

Ресурси, вкладені в місцеву економіку з метою створення нових активів, є джерелом інвестиційного фінансування місцевого та регіонального економічного розвитку. Особливістю інвестицій як джерела фінансування місцевого та регіонального розвитку є те, що вони спрямовуються безпосередньо на реалізацію конкретних проєктів, а не до місцевих бюджетів. Інвестиційні ресурси включають кошти приватного сектору та органів місцевого самоврядування [35, с.1059].

Принцип раціонального та ефективного використання ресурсного потенціалу адміністративно-територіальних одиниць важливий для забезпечення сталого розвитку. Цей принцип означає економічно раціональне використання ресурсів, зниження негативного впливу виробництва на навколишнє середовище і перехід до більш екологічних форм господарювання та має велике значення в ситуаціях, коли природні ресурси є дефіцитними і нерівномірно розподіленими територіально. Регіональний ресурсний розвиток на основі комплексного використання ресурсного потенціалу враховує економічний потенціал регіону і базується на поєднанні існуючої

інфраструктури, ринкової спеціалізації та новітніх вимог ключових виробничих та інфраструктурних секторів. Отже, принципами формування та функціонування локальних ресурсних потенціалів є [18, с. 125]:

- доступність, тобто суспільна потреба у використанні ресурсу;
- збалансованість, тобто врахування ресурсного потенціалу регіону як складної соціально-економічної системи, що об'єднує сукупність ресурсів і водночас забезпечує прибутковість операційної діяльності системи;
- відповідність стратегічним цілям, тобто формування та використання ресурсного потенціалу регіону має бути спрямоване на максимально ефективне використання всіх наявних ресурсів та реалізацію потенціалу для забезпечення сталого економічного зростання регіону;
- реалізація підходу ефективного використання, тобто розгляд ресурсного потенціалу регіону як керованої, відкритої операційної системи, що максимізує віддачу від витрачених ресурсів.

Водночас науковці розділили потенціал регіонального розвитку на три блоки (рис. 2.4.).

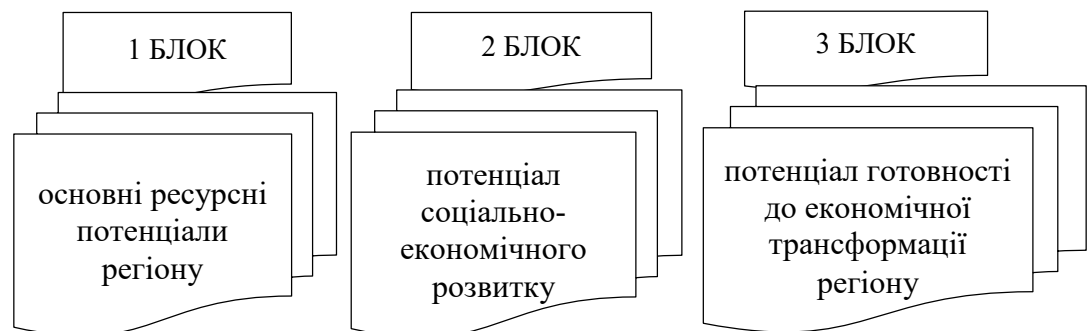


Рис. 2.4. Система ресурсних потенціалів регіонального розвитку

Перший блок включає основні ресурсні потенціали регіону, а саме,

- природно-ресурсний потенціал - це потенціал розвитку території за рахунок комплексного використання земельних, сировинних, водних, лісових і лісосировинних ресурсів;
- економіко-географічний потенціал - це резерви розвитку регіону за рахунок ефективного використання транспорту та його географічного

положення;

- кліматичні умови, а саме можливість відпочинку, оздоровлення та лікування в санаторіях, різноманітні туристичні можливості;

- демографічний потенціал [33, с. 31];

Другий блок передбачає потенціал соціально-економічного розвитку. Регіональний розвиток у поєднанні з місцевим потенціалом має сприяти реалізації основних ресурсних можливостей, таких як

- трудовий потенціал: являє собою основну можливість для регіонального розвитку;

- матеріально-технічний потенціал - це здатність території до розвитку за рахунок максимального використання всіх елементів виробничого комплексу;

- науково-технологічний інноваційний потенціал являє собою здатність регіону підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції, проектів та послуг з метою раціонального використання результатів науково-технічного прогресу;

- соціальний та інфраструктурний потенціал, що відображає збереження в регіоні, завдяки збільшенню пропозицій, покращених медичних, сімейних, культурних, транспортних, житлових та побутових послуг, а також покращення сприйняття якості та доступності послуг;

- бюджетний потенціал характеризує здатність території збільшувати надходження до бюджету та визначається місцевими податками, нормативами, встановленими законодавством, а також надходженнями від приватизації, оренди державного майна тощо;

- інвестиційний потенціал - це здатність залучати кошти національних та міжнародних інвесторів, підприємців та мешканців і використовувати ці кошти для вирішення місцевих проблем;

- імпортно-експортний потенціал - це здатність регіону залучати кошти вітчизняних та іноземних інвесторів, підприємців та резидентів і використовувати їх для вирішення місцевих проблем або для використання



відносно дешевих основних виробничих ресурсів, також характеризує здатність підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності;ресурси, що є основною мотивацією залучення іноземних інвестицій [33, с. 32];

Третій блок - блок потенційної підготовки до економічної трансформації регіону, що включає:

- потенціал соціально-психологічної готовності до економічної трансформації регіону;

- потенціал нормативно-правової готовності відображає зрілість нормативно-правової бази, необхідної для здійснення певних змін у різних сферах життєдіяльності місцевого населення;

- науково-методичний потенціал характеризує забезпеченість науковими методами, необхідними для проведення очікуваних економічних перетворень тощо [33, с. 32];

Масштабна військова окупація зруйнувала українські міста і села, знищила критично важливу інфраструктуру в багатьох регіонах і громадах, спричинила мільйони внутрішньо переміщених осіб і змінила демографічну ситуацію в країні. Діяльність ключових місцевих органів влади в умовах конфлікту та підтримка місцевих громад у найбільш постраждалих районах довели життєздатність попередніх стратегій децентралізації та регіонального розвитку [55]. З огляду на проблеми місцевого розвитку, які виникли або особливо загострилися під час війни, корисно підкреслити наступні моменти.

Після повномасштабного російського вторгнення мільйони українців покинули свою батьківщину в усіх регіонах. Більшість із них виїхали до інших країн: станом на травень 2022 року понад 11 мільйонів громадян України були змушені покинути свої постійні домівки [55]. Слід зазначити, що через різні об'єктивні та суб'єктивні причини достатньо точної статистики щодо кількості, віку та статі вимушених мігрантів не ведеться.

Варто зазначити, що більшість мігрантів - працездатні люди, здатні створювати додану вартість для своїх спільнот. Середній вік біженців - 38

років, 61 % мають вищу освіту. Однак лише 56 % планують повернутися в Україну після закінчення війни [1].

Ситуація в деяких районах дуже складна, оскільки тисячі об'єктів інфраструктури було зруйновано під час війни. Оскільки руйнування на українській території все ще тривають, неможливо точно оцінити кількість зруйнованих об'єктів. Серед них - аеропорти, мости, житло та соціальні об'єкти, які є важливими для повернення людей і необхідними для відновлення та розвитку регіону. Оцінка зруйнованих районів триває. Кількість зруйнованих об'єктів неухильно зростає, оскільки росія продовжує завдавати ракетних ударів по містах, розташованих далеко від лінії фронту, та обстрілювати прифронтові райони, а також міста і села на північно-східному кордоні України.

На початку військового конфлікту, Україна була важливою транзитною країною між Європою та Азією. Через територію України проходило кілька міжнародних транспортних коридорів, і було заплановано ще кілька проєктів із поліпшення транспортної інфраструктури. Однак у нинішній ситуації не можна заперечувати, що цей потенціал уже давно втрачено. Це означає, що більшість територій України, які межують із росією та Білоруссю, мають значно менші можливості для економічного розвитку. Сьогодні втрата транзитних можливостей і закриті кордони на сході та півночі вимагають переосмислення пріоритетів у плануванні, реконструкції та будівництві доріг і шляхів сполучення, а також створення нових транспортних коридорів [58].

Тому при оцінці ресурсного потенціалу регіону чи населеного пункту слід розглядати насамперед соціокультурні, економічні та екологічні перспективи в розрізі видів ресурсів, а також брати до уваги демографічні та фінансові фактори. Залежно від рівня агрегування оцінки необхідно розрізняти регіональний та національний потенціали. З точки зору ступеня використання наявних ресурсів слід розрізняти фактичний і майбутній

потенціал регіону, а з точки зору векторів екологічної оцінки - внутрішній і зовнішній [43, с. 199].

Таким чином, адміністративно-територіальна реформа, проведена протягом останніх років, мала значний вплив на збільшення фінансових ресурсів та фінансової спроможності громад і зміцнення їхнього загального потенціалу. Однак широкомасштабне вторгнення в нашу країну спричинило низку проблем для місцевих громад, таких як пошкодження енергетичної та іншої інфраструктури, евакуація громадян та загальне скорочення населення (переважно працездатного віку), руйнування підприємств і, як наслідок, зменшення їхнього економічного потенціалу та, як наслідок, вплив на майбутній розвиток громади.

#### Висновки до розділу 2.

Доведено, що децентралізація призвела до значних змін у діяльності місцевих органів влади та координації регіональної влади, створила умови для ефективнішого формування організацій громадянського суспільства, здатних узяти на себе відповідальність за власний сталий розвиток. Водночас місцеві громади отримали додаткові повноваження та можливості для фінансової підтримки, а сформовані виконавчі комітети стали практичною силою на місцевому рівні. Визначено, що адміністративно-територіальні реформи мають сприяти оптимізації місцевого самоврядування, підвищенню його прозорості та демократичності, однак військові дії значно ускладнили реалізацію заключного етапу децентралізації в Україні.

Виявлено, що стратегічне управління регіональним розвитком має ґрунтуватися на таких принципах, як об'єктивність, цілепокладання, досягнення результатів, ефективна реалізація заходів, визначення пріоритетів, спроможність, комплексний підхід, безперервність, взаємозамінність, прозорість та непередбачуваність. Оскільки кінцевою метою регіонального розвитку є реалізація інтересів громадян, які проживають у регіоні, ключовим

елементом у формулюванні стратегій регіонального розвитку є соціальний аналіз.

Підкреслено, що адміністративно-територіальна реформа, проведена протягом останніх років, мала значний вплив на збільшення фінансових ресурсів та фінансової спроможності громад і зміцнення їхнього загального потенціалу. Однак широкомасштабне вторгнення в нашу країну спричинило низку проблем для місцевих громад, таких як пошкодження енергетичної та іншої інфраструктури, евакуація громадян та загальне скорочення населення (переважно працездатного віку), руйнування підприємств і, як наслідок, зменшення їхнього економічного потенціалу та, як наслідок, вплив на майбутній розвиток громади.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ШЛЯХОМ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Впровадження європейського досвіду децентралізації влади в Україні.

Згідно з міжнародною практикою, існує кілька підходів до структури самоврядування, залежно від його взаємовідносин із державою та обсягу повноважень. Найбільш відомими є місцева автономія та децентралізація [4]. Суть місцевого самоврядування полягає в тому, що місцева влада має практично повну незалежність щодо виділених їй сфер управління за мінімального втручання держави. Головними цілями децентралізації були оновлення адміністративної системи та підвищення її ефективності у вирішенні повсякденних завдань громадян, а також просування місцевих проєктів, які могли б принести користь національній економіці [28].

Структура місцевого самоврядування у Франції має такі позитивні сторони. Універсальна функція автономних органів; поєднання прямої та місцевої автономії; наявність представницьких органів (проміжних та однопалатних низових) та виконавчих органів, створюваних головою міської ради; включення до обов'язків мера як адміністративних функцій, так і деяких завдань державного управління. Саме ці аспекти дали змогу Франції за кілька років перетворитися з високоцентралізованої країни на країну з розвиненою системою муніципального управління і практично повною незалежністю адміністративних одиниць [62, с.163].

Сучасна адміністративна система Польщі базується на поділі території на три типи адміністративних одиниць: гмін, повіт та воєводство. Керівними органами цих територіальних одиниць є парламент який представляє, контролює і координує всі сфери діяльності. Ради діють на засадах колегіальності, періодичного переобрання та обмеження терміну

повноважень. Повноваження ради надаються на чотири роки, починаючи з дати виборів. Кількість депутатів залежить від кількості населення, що проживає на відповідній території [21]. Згідно з інформацією від міжнародної спільноти, адміністративна реформа наразі найуспішніше впроваджується в Польщі.

Таким чином, незважаючи на те, що характеристики функцій місцевого самоврядування в різних країнах відрізняються, всесвітні організації, що опікуються питаннями місцевого самоврядування, об'єднуються для вироблення єдиного підходу до здійснення повноважень на місцевому та регіональному рівнях. Розробка такого підходу призведе до встановлення єдиних європейських стандартів функціонування органів місцевого самоврядування.

За короткий термін децентралізація зуміла посісти лідируючі позиції в економічному розвитку найбільших країн світу. Незважаючи на те, що всі ці країни використовують власні методи забезпечення прозорості та доступності адміністративних структур, децентралізацію визнано найефективнішим інструментом планування, що характеризується позитивним впливом на національну макроекономіку. Хоча існує очевидна потреба у підвищенні прозорості процесів прийняття рішень, розширенні процедур консультацій та взаємодії з громадськими організаціями та представниками громадянського суспільства щодо роботи парламентських і демократичних інституцій, країни-члени ЄС зацікавлені у співпраці для покращення структур місцевого самоврядування. Ці спільні зусилля спрямовані на покращення відносин між владою та населенням, що зрештою сприятиме більш ефективному впровадженню реформ децентралізації. Основними причинами надання більших повноважень автономним установам є підвищення рівня ефективності та підзвітності органів місцевого самоврядування, позитивний розвиток адміністративних одиниць, зміцнення демократичних принципів та захист прав людей, які проживають у місцевих громадах[16]. Вибір і застосування тих чи інших концепцій у кожній країні обґрунтовується низкою

умов. Серед них: незалежність місцевого самоврядування; намагання ефективно інтегрувати самоврядування та державний контроль на місцевому рівні; удосконалення роботи інститутів місцевого самоврядування та забезпечення захисту загальних і національних інтересів адміністрації різних територіальних одиниць; підвищення ефективності, результативності та відповідальності органів управління та децентралізація влади. Серед них. Незважаючи на відмінності між країнами-членами ЄС, кожна з них поступово впроваджує реформи, що передбачають зміни в адміністративно-територіальному устрої, державних фінансах та організаційних сферах [28].

Слід пам'ятати, що підвищення ефективності місцевої влади покликане дати можливість державі ефективніше виконувати свої завдання. Якщо мешканці суспільства повністю довіряють представникам компетентних органів влади, вони будуть більш рішуче вирішувати проблеми, що виникають на місцях. Децентралізація обмежує повноваження центральної влади, але підвищує легітимність країни в цілому. Отже, децентралізація - це процедура, яка має позитивний вплив як на місцеву владу, так і на населення в цілому.

Аналіз практики провідних європейських країн показує, що децентралізація є найважливішим етапом місцевого та національного управління. Це пов'язано з тим, що більшість завдань з розвитку адміністративно-територіальних одиниць виконують органи місцевого самоврядування. Однак на цьому етапі органи місцевого самоврядування часто стикаються з проблемою нестачі повноважень. У цьому контексті ЄС останніми роками приділяє все більше уваги децентралізації в Україні. До речі, Парламентська асамблея Ради Європи запропонувала низку реформ, спрямованих на розвиток демократії як в окремих адміністративних одиницях, так і між регіонами країни. Ініціювання моніторингового діалогу ex-post з Радою Європи для контролю якості виконання рекомендацій, конкретного змісту національної стратегії у сфері місцевого самоврядування, роботи органів місцевого самоврядування, сучасних методів оновлення представницьких органів влади, проведення тренінгів для інформування

державних службовців в Україні щодо ефективного впровадження реформи децентралізації. Створення Центрив принесло певні результати [31, с.180]:

- виконуючи рекомендації Європейського союзу, Україна робить перший крок до встановлення демократії на місцевому та регіональному рівнях;

- прогрес української адміністративної системи залежить від успіху реформ. Постійними проблемами для розвитку місцевого самоврядування є недостатній рівень кваліфікації державних службовців та застарілість деяких законів, таких як Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»;

- серед різноманітних шляхів реалізації інтеграційних процесів в Україні особливо виділяється використання Європейської хартії місцевого самоврядування та Європейської інноваційної стратегії;

- щоб створити основу для прийняття європейських моделей місцевого та регіонального управління в Україні, вкрай необхідно прийняти концепцію «сервісної держави» як основоположну стратегію.

Виходячи з досвіду децентралізації в країнах Європейського союзу, основні речі, які може зробити наша країна в цій сфері (рис. 3.1.):



Рис. 3.1. Основні шляхи України виходячи з досвіду децентралізації в країнах ЄС.



Спираючись на позитивні результати європейських країн, рекомендується здійснювати децентралізацію за наступними засадами [11].



Рис. 3.2. Рекомендовані засади децентралізації згідно із позитивними результатами європейських країн

1. Характерним є регулярне інформування громадськості про повноваження та рішення органів державної влади та місцевого самоврядування;

2. Місцеве населення адміністративно-територіальної одиниці перетворюється з пасивного політичного суб'єкта на важливу ланку, що впливає на весь шлях прийняття того чи іншого управлінського рішення;

3. Основний інструмент впливу мешканців території на владу характеризується наявністю адміністративно-політичної відповідальності;

4. Формування та затвердження публічної політики базується на чітких суспільних проблемах та орієнтоване на місцеву специфіку;

5. Характеризується необхідністю високого ступеня узгодженості між різними інструментами, механізмами і стратегіями дій та політичним керівництвом щодо однієї і тієї ж реальності.

Ці рекомендації можуть бути застосовні на всіх рівнях адміністративної системи та пов'язано з тим, що влада може бути централізованою або розподіленою між органами державної влади на різних рівнях. Вимоги, якими

слід керуватися при оновленні центральних та місцевих органів влади, є наступними [18, с. 120]

- регуляторна функція управління: необхідність контролювати, а не керувати;

- державне управління зосереджене на задоволенні потреб громадян та на конкуренції в адміністративній системі і спрямоване на забезпечення ефективності та результативності;

- стратегічне та планове управління з чітким моніторингом та контролем;

- управління, орієнтоване на громадян: бачать проблеми місцевого населення як головні питання;

- оптимізоване використання та збільшення фінансових та інших ресурсів - фінансово обґрунтоване управління;

- стратегічне державне управління: робота на перспективу;

- децентралізоване управління: відсутність жорсткої ієрархії.

Орієнтуючись на адміністративні та територіальні реформи, що проводяться в рамках Європейського союзу, Україні необхідно

- забезпечити доступність управління та зв'язку з громадянами та продовжувати сприяти зростанню фінансових ресурсів територіальної громади;

- завершити зміни в адміністративних структурах і структурах повноважень органів влади (в повоєнний період) та підвищити якість та ефективність послуг, що надаються населенню.

Після повного впровадження адміністративно-територіальної реформи в дію вступають декілька ключових параметрів: забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування на території всієї держави, дотримання принципу деконцентрації шляхом передачі окремих повноважень виконавчої влади місцевим органам влади, надання місцевому самоврядуванню господарських та організаційних прав, які раніше мали органи місцевого самоврядування, та переоцінка повноважень, делегованих

місцевим державним адміністраціям як органам контролю та нагляду в системі виконавчої влади.

Беручи до уваги основні принципи поділу влади в Україні, можна зробити висновок, що після закінчення війни в Україні повноваження державної адміністрації мають бути розділені. Іншим важливим аспектом є необхідність забезпечити ефективний розподіл повноважень між адміністративними органами, не допускаючи делегування надмірних повноважень тим, хто безпосередньо контактує з громадянами. Спираючись на європейський досвід, ми пропонуємо механізм співпраці між владою та громадянами. (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Механізм співпраці між владою та громадянами.

Ключовими партнерами влади в новому контексті управління є місцеві громади, автономні організації, бізнес-компанії, міжнародні організації та структури. У процесі реформування система управління в Україні має керуватися вищезазначеними європейськими принципами децентралізації та відповідати таким основним вимогам.

1. Активний взаємний діалог між владою та місцевими громадами, передача окремих функцій громадянам на регіональному рівні.

2. Підвищення ефективності управління на рівні регіональних громад, розбудова спроможності посадових осіб виконавчої влади, забезпечення та сприяння безперервній освіті та навчанню.

3. Заохочувати громадян до активної участі у розвитку своїх громад та змінювати їхнє ставлення і підходи до управління.

4. Заохочувати громадський контроль та активно враховувати пропозиції громадськості.

5. Муніципальній владі забезпечувати прозорість та відкритість по суті, а не на словах, надаючи всю важливу інформацію на своїх веб-сайтах та в інших місцях.

6. Ладнати тісну співпрацю між владою та місцевими громадами, залучення та участь місцевих громад та громадських інституцій у реалізації місцевих проектів та стратегій розвитку.

7. Фокус розвитку громад - на розвитку та пошуку альтернатив йому, а також на формулюванні та реалізації стратегій розвитку.

8. Активна співпраця між громадами та районами та стратегічне передбачення та планування місцевих ресурсів.

9. Створення місцевих брендів та розробка ключових переваг.

10. Заохочення представників бізнесу та налагодження державно-приватного партнерства.

11. В рамках децентралізації одним з найважливіших рівнів місцевого самоврядування є аудит. Аудит має на меті допомогти місцевій владі дотримуватися демократичних принципів і правових норм.

Публічний аудит є одним з найскладніших елементів місцевого самоврядування, найважливішим з яких є участь місцевих жителів в процедурах вирішення проблем, пов'язаних з функціонуванням територіальних одиниць. Так, за досвідом європейських країн, спочатку громадяни надають певні повноваження місцевій владі, а потім те саме робить держава, однак це не означає, що компетенції місцевої влади визначаються народом.

До речі, у Польщі, де соціалізм колись був встановлений разом з Україною, народ уповноважує місцеві адміністративні органи розподіляти фінансові ресурси, і всі витрати повинні бути чітко обґрунтовані. Наступним

моментом є те, що за допомогою публічних аудитів громадськість має можливість щороку перевіряти роботу місцевої влади. Третій аспект - обґрунтувати необхідність контролю та вимагати підзвітності. В Європі існують процедури, які дозволяють автоматично усунути представника влади з посади, якщо він порушує правові норми. Таким чином, європейська влада керується у своїй діяльності принципами прозорості та відкритості, які ще не повною мірою дотримуються в Україні [5, с. 31].

Таким чином, можна зробити висновок, що адміністративні структури України, а також адміністративний підхід на регіональному рівні, включаючи посилення співпраці між органами влади та ключовими зацікавленими сторонами, які зацікавлені у розвитку регіону, потребують оновлення.

### 3.2 Рекомендації щодо використання потенціалу самоорганізованих об'єднань у місцевих громадах в Україні

Адміністративно-територіальна реформа значно зменшила державний тиск і вплив на органи місцевого самоврядування та створила міцну основу і потребу в умовах нестабільності, невизначеності та зростаючих військових загроз. Однак, як показали попередні дослідження, статус і діяльність таких організацій недостатньо врегульовані чинним законодавством України, що загострює проблему ефективності їх функціонування, а наявний потенціал не реалізується через негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Нові виклики та проблеми, що виникають у сучасних умовах, включають пошук ефективних шляхів виходу з кризових ситуацій та створення якісно нових моделей регіонального розвитку, заснованих на демократії та максимальній участі громадськості у вирішенні регіональних проблем.

Цей процес все ще має стратегічну перспективу, оскільки на перший план виходить необхідність розвитку громадянського суспільства, потенційні ресурси якого стають все більш важливими для розвитку країни та забезпечення високого рівня життя. Водночас ресурсні потенціали є рушійною

силою позитивних змін для досягнення бажаних результатів. У цьому контексті ефективність управління ресурсним потенціалом, включно з параметрами оптимального ресурсозабезпечення суспільних суб'єктів, що самоорганізуються, має неабияке значення, оскільки потребує оцінювання процесів пошуку, мобілізації, планування, розподілу, перерозподілу, використання, моніторингу та управління наявними ресурсами і потенціалом, а також аналізу раціональності цих процесів [16].

Стає зрозуміло, що використання потенціалу організацій, що самоорганізуються, в місцевих громадах вимагає збалансованого підходу до управління всіма ресурсами, доступними конкретній громаді, - від природи до економіки. У світлі вищезазначеного, ми вважаємо, що пропозиція щодо запровадження управлінського та логістичного підходу на рівні самоорганізованих груп населення з метою використання їх потенціалу є цілком обґрунтованою та доречною (рис 3.4.).

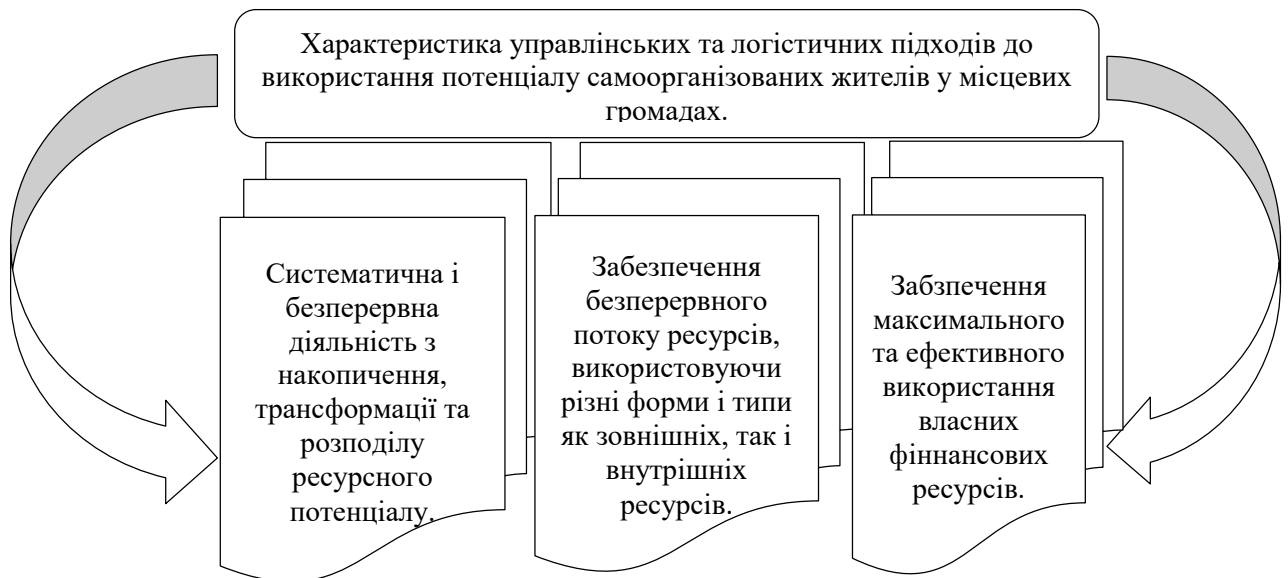


Рис. 3.4. Характеристика управлінських і логістичних підходів до використання потенціалу населення, що самоорганізуються, у місцевих громадах для підвищення ефективності децентралізації.

Особливістю цього підходу, який спирається на потенціал організацій, що самоорганізуються в місцевих громадах, є ефективність пошуку та

використання ресурсів в умовах мінливості та невизначеності соціально-економічного розвитку громади.

Наявність потенційних ресурсів - необхідна умова для успішної реалізації програм місцевого розвитку. Тож потенціал асоціацій, що самоорганізуються, може не лише доповнити природний потенціал регіону, а й забезпечити громади якісними кадрами та розвиненою інфраструктурою. Однак необхідно враховувати той факт, що ресурсний потенціал органів громадської самоорганізації не є сталою величиною і здатний до структурних змін. Тому інформація про їхній стан і динаміку має постійно оновлюватися, для чого ми пропонуємо створити спеціальну базу даних за кожним видом ресурсного потенціалу.

Адміністративно-територіальна реформа має вирішальне значення для сталого розвитку самоврядних організацій у місцевих громадах та максимально ефективного використання їхнього потенціалу. Це пов'язано з тим, що добровільна згуртованість населення підвищує спроможність як місцевих громад, так і автономних організацій у їх складі, а також забезпечує ефективну співпрацю з місцевою владою [28].

У цьому контексті вкрай важливо забезпечити ефективну реалізацію права населення на участь в ухваленні рішень, що стосуються місць його проживання, яке передбачено на законодавчому рівні як національними правовими та законодавчими актами, так і міжнародними правовими нормами. Водночас активна участь громадян у розв'язанні місцевих проблем посилюється завдяки їхній обізнаності про проблеми та потреби. Це свідчить про те, що самоорганізація населення в місцевій громаді є найефективнішим способом пошуку та використання додаткових ресурсів у місцевій громаді.

Водночас вони можуть здійснювати контроль за реалізацією управлінських рішень, що забезпечує

- дотримання нормативно-правових вимог до участі населення в місцевому самоврядуванні;
- підтримку та обґрунтування політики розподілу місцевого бюджету;

– розробку нових підходів до вирішення окремих місцевих проблем.

Однак, як свідчить наукова думка з цього питання, в Україні відсутній науково-практичний підхід до управління потенціалом органів самоорганізації населення в територіальних громадах, існують нечіткі пріоритети їх організації та неузгодженість функцій з моніторингу та контролю за їх оптимальним та ефективним використанням. Ці тенденції свідчать про серйозні проблеми, пов'язані з інституційною сталістю територіальних громад загалом та самоорганізованих об'єднань, що в них функціонують, зокрема, а також про необхідність розбудови потенціалу самоорганізованих об'єднань зокрема [6, с. 132].

Для ефективного використання потенціалу органів самоорганізації в територіальних громадах необхідні конкретні заходи щодо оцінки та управління. Ці заходи включають візуалізацію природного та економічного потенціалу, встановлення пріоритетів розвитку, створення структури для пошуку та залучення ресурсів у короткостроковій та довгостроковій перспективі, а також розробку програм і стратегій, які враховують як існуючий, так і майбутній потенціал.

Для сприяння функціонуванню органів самоорганізації населення в рамках реформи місцевого самоврядування та розвитку громадянського суспільства державі вкрай необхідно створити сприятливі умови. Проте агресивні дії РФ проти України, в тому числі анексія українських територій, створюють значні перешкоди для ефективного використання потенціалу органів самоорганізації територіальних громад. Ці спільноти зазнали деструктивних змін і посиленних загроз. Враховуючи ці обставини, суттєво активізувалася взаємодія органів місцевого самоврядування, лідерів громад та органів самоорганізації населення щодо вирішення військових завдань. Ця спільна робота також стала дієвим механізмом економічної підтримки як ЗСУ, так і вимушено переселеного населення з постраждалих територій.

Слід зазначити, що реалізації таких заходів значно сприяє процесам децентралізації та непорушностям принципам субсидіарності, який забезпечує



прийняття відповідних рішень органами місцевого самоврядування. Очевидно, що під час війни та надзвичайних ситуацій переваги самоорганізації місцевих громад є більшими і більш доведеними, ніж переваги централізованого управління.

Використання можливостей самоорганізації населення в територіальних громадах значною мірою залежить від ефективного використання людського капіталу. Обнадійливо те, що молоді вчені помітили, що навіть у розпал війни в Україні самоорганізація населення продемонструвала значний потенціал. Цей потенціал був очевидним не лише в регіонах, які вважаються відносно безпечними, але й у територіальних громадах, розташованих у зоні активного конфлікту. Отже, науковці рішуче виступають за посилення процесів, спрямованих на розвиток органів самоорганізації населення. Крім того, вони наголошують на необхідності створення ефективних механізмів для використання їхнього потенціалу в довгостроковій стратегічній перспективі [15]. На нашу думку, неможливо оцінити ефективність використання потенціалу самоорганізації у суспільстві без оцінки сильних і слабких сторін їхньої діяльності, а також можливостей і загроз, які виникають у процесі їхнього функціонування.

Наша рекомендація полягає в тому, що всі потенційні можливості для використання самоорганізованих груп у суспільстві повинні бути визначені в наступних сферах: географічне та геополітичне положення, трудовий потенціал, демографічна та соціальна сфери, природний потенціал та екологічні ресурси, економічний потенціал та інфраструктура.

З метою поглиблення досліджень у цій сфері вважаємо за доцільне визначити особливості використання потенціалу самоорганізацій в українських суспільствах, для чого пропонуємо виокремити певні рівні бажаного успіху, зокрема, передбачається, що використання потенціалу, що самоорганізуються, в українських громадах буде реалізовано на п'яти рівнях. Кінцевий результат ґрунтується на прагненні реалізувати місцеву демократію та підпорядкувати процеси і явища, що відбуваються на рівні територіальних

громад, повному громадському контролю, заснованому на захисті прав та інтересів мешканців, які там проживають.

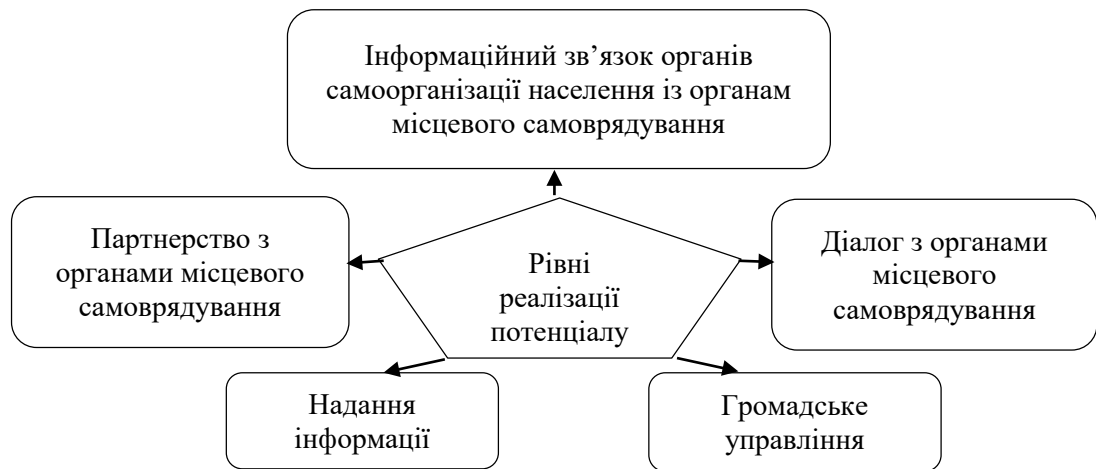


Рис. 3.5. Рівні реалізації потенціалу органів самоорганізації населення в територіальних громадах України

Однак слід зазначити, що практичний аспект повного контролю органів самоорганізації населення за реалізацією програм розвитку громади органами місцевого самоврядування є проблематичним і не може бути реалізований повною мірою під впливом значних викликів і небезпек сьогодення. Використання публічної влади як інструменту самоврядування та надання мешканцям можливості вирішувати проблеми через свої самоорганізовані об'єднання є перспективним способом підвищення їхньої ролі та участі в суспільному житті на місцевому рівні. Існування серйозних проблем у функціонуванні органів самоорганізації населення в територіальних громадах виявлено як на науковому, так і на практичному рівні. Незважаючи на те, що вже зроблено різні пропозиції, систематизовано сфери діяльності та інституціоналізацію діяльності, проблема створення методологічного інструментарію для вирішення проблем, пов'язаних із самоорганізаційними об'єднаннями громад, не вирішена.

Поглиблені дослідження в цій сфері можуть підкреслити важливість краудсорсингу як інструменту, що забезпечує інституційну основу для

розвитку, впровадження та використання потенціалу груп, що самоорганізуються в місцевих громадах.

Основна суть краудсорсингу полягає у вирішенні існуючих проблем у певній громаді. Ці організації намагаються спільними зусиллями знайти альтернативи певній проблемі, звертаючись до мешканців з проханням допомогти у її вирішенні. Потім мешканці формують конкретні пропозиції щодо найсприятливіших умов для розвитку своєї громади, які передаються органам самоорганізації населення. Це забезпечує найбільш ефективне використання наявного потенціалу та вирішення проблем в інтересах мешканців.

Однією з найважливіших переваг краудсорсингу є те, що він дозволяє більш ефективно використовувати потенціал органу самоорганізації населення у місцевих громадах. Краудсорсинг також забезпечує чіткі часові рамки, в яких місцеві проблеми та проекти повинні бути вирішені або реалізовані. Окрім позитивних аспектів краудсорсингу, існують також недоліки, проблеми та загрози, зокрема, публічне оприлюднення та відкрите обговорення шляхів вирішення проблем, що дозволяє конкурентам уникати цікавих ідей та подавати їх органам місцевого самоврядування як спосіб вирішення інших проблем місцевої громади; недосконалість наявних інструментів генерування даних. Як наслідок, надмірна кількість думок обробляється імовірнісним способом, а рішення про затвердження мають значний суб'єктивний характер; відсутність інструменту, який генерує дані для розробки інноваційних ідей; якісне опрацювання великої кількості інноваційних ідей потребує значних ресурсів, і першим етапом в організації цих ідей є визначення пріоритетів у пошуку джерел фінансування.

Очевидно, що запропоновані заходи з підвищення ефективності використання потенціалу органів самоорганізації населення дозволять досягти бажаних показників результативності та зміцнити інституційну стійкість. Однак необхідно звернути особливу увагу на те, що можливість досягнення високих результатів значною мірою залежить від ступеня соціальної

мобілізації населення. Поняття соціальної мобілізації передбачає активну участь усіх верств населення даного суспільства у вирішенні пріоритетних соціально-економічних та екологічних проблем на місцевому рівні з використанням власних ресурсів.

Таким чином, проведене дослідження, спрямоване на виявлення потенціалу самоорганізаційних об'єднань в українському суспільстві та формулювання рекомендацій щодо його використання, дає підстави стверджувати, що він може бути використаний. Дослідження виявило, що українським громадам бракує структур та інструментів для ефективного управління потенціалом самоорганізованих об'єднань. Як результат, пропонується запровадити управлінсько-логістичний підхід для використання потенціалу самоорганізованих об'єднань у місцевих громадах. Нами стверджено, що негативний вплив воєнних дестабілізуючих чинників необхідно враховувати при визначенні шляхів підвищення ефективності використання потенціалу самоорганізації населення в місцевих громадах в умовах перманентної нестабільності та мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища. Розглянуто можливість запровадження краудсорсингу як ще одного інструменту або технології передачі певних функцій конкретним людям для вирішення суспільно значущих і вагомих місцевих проблем через участь громадськості та використання сучасних інформаційних технологій.

### Висновки до розділу 3.

Необхідно, орієнтуючись на адміністративні та територіальні реформи, що проводяться в рамках Європейського союзу, в Україні забезпечити доступність управління та зв'язку з громадянами та продовжувати сприяти зростанню фінансових ресурсів територіальної громади; завершити зміни в адміністративних структурах і структурах повноважень органів влади (в повоєнний період) та підвищити якість та ефективність послуг, що надаються населенню. Доведено, що адміністративні структури України, а також

адміністративний підхід на регіональному рівні, включаючи посилення співпраці між органами влади та ключовими зацікавленими сторонами, які зацікавлені у розвитку регіону, потребують оновлення.

Запропоновано запровадити управлінсько-логістичний підхід для використання потенціалу самоорганізованих об'єднань у місцевих громадах. Розглянуто можливість запровадження краудсорсингу як ще одного інструменту або технології передачі певних функцій конкретним людям для вирішення суспільно значущих і вагомих місцевих проблем через участь громадськості та використання сучасних інформаційних технологій.

## ВИСНОВКИ

Результати, отримані в ході дослідження, підтверджують загальну методологію, покладену в його основу, а реалізовані мета і завдання, дозволяють зробити наступні висновки.

Встановлено, що основними трансформаціями регіоналізації є регіоналізація через децентралізацію, регіоналізація через муніципальне співробітництво, регіональна децентралізація та політична регіоналізація (регіональна автономія). Окреслено, що до переваг децентралізації відносять створення передумов для проведення диференційованої політики мобілізаційного ефекту на місцевому рівні, підвищення інтересу інвесторів, зміцнення економічного та соціального партнерства і соціальної згуртованості, формування досвідчених та експертних груп на місцевому рівні, запровадження гнучкіших процедур під час прийняття рішень. Водночас до основних недоліків децентралізації належать цільова автономія, ризик індивідуальних амбіцій, ризик державної монополії в певних галузях, порушення громадської діяльності та звуження процесу координації на національному та місцевому рівнях.

Визначено, що керівний принцип європейської децентралізованої системи є ефективне управління, яке включає в себе реагування на законні очікування та потреби громадян за допомогою чесних виборів, представництва, участі та ефективного реагування місцевих органів влади, щоб надати всім громадянам реальну можливість вирішувати місцеві проблеми; досягнення цілей за умови раціонального використання ресурсів; ефективність, відкритість та прозорість для забезпечення доступу громадськості до інформації, а також прозорість для забезпечення доступу громадськості до інформації, а також забезпечення прозорості для забезпечення ефективного управління. Ключовими критеріями децентралізації в європейських країнах є субсидіарність, партнерство та управління на основі програм. Встановлено, що принципами європейської

децентралізації є відкритість, участь, підзвітність, ефективність, узгодженість і систематизація.

Доведено, що децентралізація призвела до значних змін у діяльності місцевих органів влади та координації регіональної влади, створила умови для ефективнішого формування організацій громадянського суспільства, здатних узяти на себе відповідальність за власний сталий розвиток. Водночас місцеві громади отримали додаткові повноваження та можливості для фінансової підтримки, а сформовані виконавчі комітети стали практичною силою на місцевому рівні. Визначено, що адміністративно-територіальні реформи мають сприяти оптимізації місцевого самоврядування, підвищенню його прозорості та демократичності, однак військові дії значно ускладнили реалізацію заключного етапу децентралізації в Україні.

Виявлено, що стратегічне управління регіональним розвитком має ґрунтуватися на таких принципах, як об'єктивність, цілепокладання, досягнення результатів, ефективна реалізація заходів, визначення пріоритетів, спроможність, комплексний підхід, безперервність, взаємозамінність, прозорість та непередбачуваність. Оскільки кінцевою метою регіонального розвитку є реалізація інтересів громадян, які проживають у регіоні, ключовим елементом у формулюванні стратегій регіонального розвитку є соціальний аналіз.

Підкреслено, що адміністративно-територіальна реформа, проведена протягом останніх років, мала значний вплив на збільшення фінансових ресурсів та фінансової спроможності громад і зміцнення їхнього загального потенціалу. Однак широкомасштабне вторгнення в нашу країну спричинило низку проблем для місцевих громад, таких як пошкодження енергетичної та іншої інфраструктури, евакуація громадян та загальне скорочення населення (переважно працездатного віку), руйнування підприємств і, як наслідок, зменшення їхнього економічного потенціалу та, як наслідок, вплив на майбутній розвиток громади.

Обґрунтовано заходи з підвищення ефективності використання

потенціалу органів самоорганізації населення, що дозволять досягти бажаних показників результативності та зміцнити інституційну стійкість. Однак необхідно звернути особливу увагу на те, що можливість досягнення високих результатів значною мірою залежить від ступеня соціальної мобілізації населення. Поняття соціальної мобілізації передбачає активну участь усіх верств населення даного суспільства у вирішенні пріоритетних соціально-економічних та екологічних проблем на місцевому рівні з використанням власних ресурсів. Необхідно, орієнтуючись на адміністративні та територіальні реформи, що проводяться в рамках Європейського союзу, в Україні забезпечити доступність управління та зв'язку з громадянами та продовжувати сприяти зростанню фінансових ресурсів територіальної громади; завершити зміни в адміністративних структурах і структурах повноважень органів влади (в повоєнний період) та підвищити якість та ефективність послуг, що надаються населенню.

Доведено, що адміністративні структури України, а також адміністративний підхід на регіональному рівні, включаючи посилення співпраці між органами влади та ключовими зацікавленими сторонами, які зацікавлені у розвитку регіону, потребують оновлення.

Сформульовано рекомендації щодо використання потенціалу самоорганізаційних об'єднань в українському суспільстві і дає підстави стверджувати, що він може бути реалізований. Дослідження виявило, що українським громадам бракує структур та інструментів для ефективного управління потенціалом самоорганізованих об'єднань.

Запропоновано запровадити управлінсько-логістичний підхід для використання потенціалу самоорганізованих об'єднань у місцевих громадах. Розглянуто можливість запровадження краудсорсингу як ще одного інструменту або технології передачі певних функцій конкретним людям для вирішення суспільно значущих і вагомих місцевих проблем через участь громадськості та використання сучасних інформаційних технологій.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. *Децентралізація : веб-сайт*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16105?page=2> (дата звернення:
2. Антонова Л. В., Антонов А. В., Левченко Н. М. Децентралізація освіти як дієвий сервісний інструмент впливу на розвиток регіонів. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL. <http://www.dy.nauka.com.ua>.
3. Бабінова О. Сучасний європейський досвід місцевого та регіонального управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 3 (14). С. 248–257.
4. Бабінова О. Сучасний європейський досвід місцевого та регіонального управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 3 (14). С. 248–257. URL: <http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo>.
5. Базилевич В. Досягнення цілей сталого розвитку під час відбудови України. *Містобудування та територіальне планування*. 2023. № 83. С. 29–37. URL: <http://mtp.knuba.edu.ua/article/view/284858>
6. Байбородін А. В. Ресурсний потенціал територіальної громади: оцінка, можливості та перспективи в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 131–134.
7. Бальцій Ю. Ю. Децентралізація публічної влади: питання визначення та шляхи вдосконалення. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 25–26.
8. Балян А. В. Пріоритетні напрями регіональної політики Європейського Союзу. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 3. С. 59–61.

9. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

10. Битяк Ю. П. Європейський досвід удосконалення місцевого самоврядування. Харків : Оберіг, 2012. 64 с.

11. Білик А. В., Бакалінська А. О., Мартінович П. Г. Вектори перспективного розвитку регіонів України в повоєнний період. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-05-01>

12. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). *Право України*. 2015. № 1. С. 21–25.

13. Бориславська О. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»*. Київ: ТОВ «Софія». 2022. 128 с.

14. Бородієнко О., Малихіна Я., Сприндис С., Каменська І., Бокшиц О. Університети як осередки регіонального соціально-економічного розвитку: прогресивні ідеї європейського досвіду. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3 (50). С. 447–456.

15. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. Київ : НІСД, 2023. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/viina-hromady-detsentralizatsiia-iak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnia-hromadamy-v-suchasnykh-heopolitychnykh-realiakh/>.

16. Бражко О.В. Місцеве самоврядування та реформи децентралізації у контексті забезпечення сталого розвитку в умовах війни. V Міжнародна науково-практична конференція «Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях» 26 жовтня 2023. м. Київ (Україна). <https://peers.international/uk/pasd>

17. Бусигіна І. Сучасне й майбутнє «Європи регіонів» (проблеми європейського регіоналізму). *Незалежний культурологічний часопис*. 2021. № 23. С. 25–34.

18. Валентюк І., Сухенко В., Сич Н. Інституційне забезпечення розвитку територій України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 119–130.

19. Валентюк І., Сухенко В., Сич Н. Інституційне забезпечення розвитку територій України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2009. Вип. 4. С. 119–130.

20. Возняк Г. В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 34–43.

21. Вон Р. Франція: досвід децентралізації. Місцеве та регіональне самоврядування в Україні. 2015. № 3/4 (12/13). С. 48–50.

22. Гаврік Р. О. Європейський досвід впровадження децентралізації та зміни підходів до формування місцевих органів публічної влади. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 312–315.

23. Глазов О. Нормативно-правове забезпечення співробітництва територіальних громад України: глобальний вимір. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 184–190. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/48/68>

24. Гречана С. І. Соціально-економічна ефективність розвитку громад і регіонів: по-будова системи показників в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та право*. 2022. № 4 (67). С. 43–56.

25. Грицайко А., Приймак В., Голубник О. Економіка та управління національним господарством. Напрями підвищення ефективності формування та розвитку соціокультурного потенціалу в системі економічного зростання України. *Економіка і регіон*. 2023. № 2 (89). С. 6–15.

26. Грицайко А., Приймак В., Голубник О. Економіка та управління національним господарством. Напрями підвищення ефективності формування

та розвитку соціокультурного потенціалу в системі економічного зростання України. Економіка і регіон. 2023. № 2 (89). С. 6–15.

27. Грицяк І. А., Шереметьєва Л. А., Баранцева К. К. Зарубіжний досвід державного управління: доцільність і можливості застосування в Україні: наук. Розробка. Київ: НАДУ, 2012. 56 с.

28. Денєга В. Зміна компетенції органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 1. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/382/338>

29. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021—2027 роки: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 05. 08 2020 р. № 695. URL: [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA\\_KMU\\_695\\_DSR\\_R\\_2027.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA_KMU_695_DSR_R_2027.pdf)

30. Децентралізація 2023: яких законодавчих змін потребує місцеве самоврядування – головні тези Форуму. Децентралізація: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16179>

31. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ: ПРООН/ МПВСР. 2017. 269 с.

32. Динник І. П. Розвиток Української держави у контексті реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна – 2030». Ефективність державного управління. 2022. Вип. 43. С. 264–271.

33. Диха М. В. Принципові підходи до визначення стратегії соціально-економічного розвитку держави. Економіка України. 2023. № 2. С. 29–37.

34. Дорош У. Зарубіжний досвід децентралізації влади та можливості його імплементації в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. № 10. С. 16–19.

35. Дорош У. М. Особливості забезпечення регіонального розвитку в умовах децентралізації : *Science and Society* : матеріалами X Міжнар. наук. конф., Гамільтон (Канада), Лютий, 2019. 2019. С. 1053–1060.

36. Дорош У. Потенціал державного управління розвитком територій в контексті децентралізації. *Methodical and practical methods of creating inventions* : 6th International scientific and practical conference (October 24–27, 2023) Sofia, Bulgaria. International Science Group, 2023. С. 47–50.

37. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського союзу. URL: [https://pidruchniki.com/91596/pravo/dosvid\\_reformuvannya\\_administrativno-teritorialnogo\\_ustroyu\\_krayinah\\_yevropeyskogo\\_soyuzu](https://pidruchniki.com/91596/pravo/dosvid_reformuvannya_administrativno-teritorialnogo_ustroyu_krayinah_yevropeyskogo_soyuzu)

38. Дракохруст Т. В. Модернізація інституційної бази регіональної структурної політики. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 23–26.

39. Європейський досвід удосконалення адміністративно-територіального устрою. URL: [http://association.kharkov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=673:2012-10-25-07-18-02&catid=39:2011-06-28-13-09-](http://association.kharkov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=673:2012-10-25-07-18-02&catid=39:2011-06-28-13-09-)

40. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : Асоціація міст України, 2015. С. 14. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/6misiniweb.pdf>.

41. Кінщак А. В. Нормативно-правове забезпечення розвитку державної регіональної політики України Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 13/14. С. 100–105.

42. Козич О. М. Теоретичні аспекти децентралізації в системі державного управління: закордонний досвід. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 3. С. 93–98.

43. Колишко Р.А. Децентралізація публічної влади: історія та сучасні тенденції розвитку. *Вісник КНУ. Серія міжнародні відносини*. 2023. Вип. 27. С. 198–204.

44. Конституція Польської Республіки / передм. В. О. Шаповала. Київ : Вид. Москаленко О. М., 2018. 84 с.

45. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження КМУ України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» / Верховна Рада України. Офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>

46. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні. URL: [http://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept\\_public\\_administration.pdf](http://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf) (

47. Копил Б. К. Досвід реформування місцевого самоврядування в країнах Європейського Союзу. Теорія та практика державного управління. 2020. Вип. 4. С. 154–160.

48. Корнієнко М. Місцеве самоврядування та «урядова вертикаль». Місцеве самоврядування. 2022. № 3. С. 37–43.

49. Кравців В. С., Сторонянська І. З. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>

50. Луньова Т. С. Втрати української економіки через війну РФ в Україні та напрями відродження бізнесу. Міжнародні економічні відносини. *Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022* : матеріали міжнар. наук.- практич. конф. (31 травня 2022 року, Харків). 2022. С. 51–52.

51. Мельник Я. В. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 157.

52. Миколайчук М. М., Кусп'як І. С., Лантратов М. С. Особливості забезпечення сталого розвитку регіонів України у післявоєнний період. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2.

URL:[https://www.researchgate.net/publication/369920819\\_Osoblivosti\\_zabezpechennya\\_stalogo\\_rozvitku\\_regioniv\\_Ukraini\\_u\\_pislavoennij\\_period\\_Derzavne](https://www.researchgate.net/publication/369920819_Osoblivosti_zabezpechennya_stalogo_rozvitku_regioniv_Ukraini_u_pislavoennij_period_Derzavne).

53. Науменко Р. А., Рильська В. В. Перспективи використання європейського досвіду при впровадженні сучасної моделі децентралізації влади в Україні *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=902>

54. Порівняльна характеристика систем місцевого самоврядування Данії та Норвегії. URL:<https://ukrbukva.net/print:page,1,54107-Sravnitel-naya-harakteristika-sistem-mestnogo-samoupravleniya-Danii-iNorvegii.html>

55. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (

56. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

57. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 №1621- IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

58. Рекомендації стосовно формування політики з питань Плану відновлення місцевого самоврядування від наслідків війни. *Центр експертизи доброго врядування*. 2022. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area\\_UKR\\_FINAL.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area_UKR_FINAL.pdf)

59. Руденко О. М., Поліщук І. В. Державне управління та державна служба в країнах ЄС в контексті європейської інтеграції України : навч.-метод. Матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 68 с.

60. Ружецька І. В. Реформа місцевого самоврядування: досвід зарубіжних країн та вітчизняна практика. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2017. № 2. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2017\\_2/24.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2017_2/24.pdf)

61. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

62. Скороход О. П. Досвід місцевого самоврядування Франції та Польщі: здобутки та застереження для України. Стратегічні пріоритети. 2018. № 4 (9). 163 с.

63. Федрів П., Назаренко Ю. Державна регіональна політика: децентралізація нерівностей? *Cedos* веб-сайт. URL: <https://cedos.org.ua/researches/derzhavna-regionalna-polityka-deczentralizacziya-nerivnostej/>.

64. Allain-Dupré D., Chatry I., Moisió A. OECD Regional Development Papers Asymmetric decentralisation: trends, challenges and policy implications. OECD Regional Development Papers, 2020. 36 p.

65. Overview of Trends and Developments in Public Administration & Local Governance January 21, 2012. URL : <https://www.undp.org/publications/overview-trends-and-developments-public-administration-local-governance>