

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»**

**Навчально-науковий інститут державного управління**  
**Кафедра державного управління і місцевого самоврядування**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

**студентки Павленко Світлани Вікторівни**  
**академічної групи 281м-22з-5 ІДУ**  
**спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**  
**на тему: «Інноваційний зміст стратегій регіонального розвитку в умовах децентралізації влади»**

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Баштанник В.В.			
Розділів				

<b>Рецензент</b>				
------------------	--	--	--	--

<b>Нормоконтролер</b>				
-----------------------	--	--	--	--

**Дніпро**  
**2023**

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Інноваційний зміст стратегій регіонального розвитку в умовах децентралізації влади»

72 с., 3 рис., 4 табл., 50 використаних джерел.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ, ЗАКОН, КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ, РЕФОРМА, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ВІЙСЬКОВИЙ СТАН

Об'єкт дослідження – функціональна децентралізація, вплив її на розвиток агропромислового комплексу Донецької області, а також на розвиток медичного персоналу в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – інноваційний зміст стратегій регіонального розвитку в умовах децентралізації влади.

Мета дослідження – дослідження процесів впровадження децентралізації влади в Україні та розроблення проєктної пропозиції з питань реформування та розвитку міста Покровськ.

У першому розділі здійснено аналіз теоретичних засад децентралізації влади в Україні. Публічноуправлінський зміст децентралізації державної влади, історичні фактори, що створили підґрунтя для впровадження децентралізації в Україні та аналіз ключових нормативно-правових документів. Другий розділ присвячено зарубіжному досвіду та його використання для України. Основні напрями реформування місцевого самоврядування України з урахуванням процесу децентралізації влади. У третьому розділі обґрунтовано функціональну децентралізацію Донецької області, запропоновано розроблену стратегію розвитку міста Покровськ Донецької області, проєкт «Агропромисловий комплекс Донеччини під час війни» та проєкт «Визначення ключових особливостей організації професійного розвитку медичного персоналу в умовах воєнного часу».

Сфера практичного застосування результатів дослідження – Донецька область.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification work on the topic "Innovative content of regional development strategies in conditions of decentralization of power".

72 pages, 3 figures, 4 tables, 50 sources.

### DECENTRALIZATION OF POWER, LAW, CABINET OF MINISTERS OF UKRAINE, REFORM, TERRITORIAL COMMUNITY, WAR TIME

The object of the study is functional decentralization, its impact on the development of the agro-industrial complex of the Donetsk region, as well as on the development of medical personnel under martial law.

The subject of research is the innovative content of regional development strategies in conditions of decentralization of power.

The purpose of the study is to study the processes of implementation of the decentralization of power in Ukraine and to develop a project proposal on reforming and developing the city of Pokrovsk.

In the first chapter, an analysis of the theoretical foundations of the decentralization of power in Ukraine was carried out. The public administration content of the decentralization of state power, historical factors that created the basis for the implementation of decentralization in Ukraine and the analysis of key regulatory and legal documents. The second section is devoted to foreign experience and its use for Ukraine. The main directions of reforming the local self-government of Ukraine, taking into account the process of decentralization of power. In the third chapter, the functional decentralization of Donetsk region is substantiated, the development strategy of the city of Pokrovsk, Donetsk region, the project "Agro-industrial complex of Donetsk region during the war" and the project "Determining the key features of the organization of professional development of medical personnel in wartime conditions" are proposed.

The field of practical application of the research results is the Donetsk region.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	7
1.1. Публічноуправлінський зміст децентралізації державної влади в Україні..	7
1.2. Історичні фактори, що створили підґрунтя для впровадження децентралізації в Україні.....	15
РОЗДІЛ 2	
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	26
2.1. Аналіз зарубіжного досвіду впровадження децентралізації та його відповідність для України.....	26
2.2. Основні напрями реформування місцевого самоврядування в Україні з урахуванням процесу децентралізації влади.....	39
РОЗДІЛ 3	
ФУНКЦІОНАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	46
3.1. Місцеве самоврядування як основний учасник децентралізаційних процесів в Донецькій області.....	46
3.2. Галузеве самоврядування децентралізації в Донецькій області.....	57
3.3. Професійний розвиток медичного персоналу в умовах воєнного стану.....	63
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТОК А.....	80
ДОДАТОК Б.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З моменту становлення України як незалежної держави пройшло кілька етапів державо будування, на кожному з яких було впроваджено значну кількість ключових змін, що вплинули на соціально-економічні та політичні процеси. Актуальна реформа конституційно-правового сектору спрямована на модернізацію системи місцевого самоврядування та закріплення статусу територіальних громад як ключового суб'єкта місцевої демократії.

Необхідно відзначити, що ключовим етапом у впровадженні децентралізації стало прийняття закону від 5 лютого 2015 року № 157-VIII "Про добровільне об'єднання територіальних громад". Зараз важливо враховувати, що на рівні місцевості багато людей не розуміють суть цього об'єднання та відчують страх перед можливими змінами. Це призводить до повільного темпу децентралізації.

Однак важливо враховувати, що будь-які зміни починаються з малих кроків. Якщо людям чітко пояснити суть реформи і виправдати мету об'єднання, то ця ситуація може змінитися. Важливо враховувати, що успіх децентралізації залежить від правильно розробленої, обраної і впровадженої стратегії. Таке пояснення визначає актуальність обраної теми.

Вивчення впливу об'єднаних територіальних громад на регіональний розвиток набуло особливої важливості, особливо в умовах децентралізації. Це дозволяє визначити роль конкретних громад у розвитку регіону як системи.

**Об'єктом та предметом дослідження** магістерської роботи є інноваційний зміст стратегій регіонального розвитку в умовах децентралізації влади.

**Метою** даної дипломної роботи є дослідження процесів впровадження децентралізації влади в Україні та розроблення проектної пропозиції з питань реформування та розвитку міста Покровськ. Окрім цього, робота спрямована на вивчення аспектів розвитку Агропромислового комплексу Донецької області в

умовах воєнного конфлікту, а також на розгляд проєкту щодо професійного розвитку медичного персоналу в умовах воєнного стану.

**Методами дослідження** є аналіз ключових нормативно-правових документів пов'язаних з процесом децентралізації, порівняння зарубіжного досвіду впровадження децентралізації та його запровадження для України. Також деталізація процесу децентралізації в Донецькій області.

Практичне значення дослідження. Будівництво соціально-правової та демократичної держави в контексті реформи децентралізації визначає формування інститутів прямого народовладдя та місцевого самоврядування, а також взаємодію між інтересами держави та територіальних громад.

Запропоновані урядом національні реформи є ключовими для сприяння та підтримки розвитку регіонів, який, в свою чергу, впливає на загальний розвиток України. Однак ці реформи несуть ризики, пов'язані не лише з самим процесом їх впровадження, але й з їх впливом на різні аспекти життєдіяльності. Таким чином, актуальним стає комплексне вивчення ходу децентралізації, враховуючи оцінку за різними критеріями.

**Відомості про обсяг і структуру роботи.** Структура магістерської роботи складається із вступу, трьох самостійних розділів, кожен з яких містить підрозділи, узагальнюючого висновку, переліку інформаційних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи становить 87 сторінок комп'ютерного тексту. Перелік інформаційних джерел містить 50 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### **1.1. Публічно-управлінський зміст децентралізації державної влади в Україні**

Концепція організації публічної влади та управління, при якій повноваження та відповідальність передаються з центрального рівня управління до нижнього, місцевого чи регіонального рівня є децентралізацією. Насамперед цей процес може включати передачу політичних, адміністративних, фінансових та інших повноважень, що дозволяє місцевим органам приймати рішення та керувати своїми територіями та ресурсами.

Процес децентралізації сприяє більшій автономії та відповідальності місцевих урядів та може сприяти розвитку регіональних ресурсів і прийняттю рішень, ближчих до потреб місцевого населення. Децентралізація може мати різні форми та рівні і стосується як публічного сектору (управління та послуги, надані місцевими владами), так і приватного сектору (рішення та контроль, делеговані місцевими підприємствами чи організаціями – це деконцентрація). Вона сприяє більшій самостійності та відповідальності на місцевому рівні і може сприяти покращенню управління та прозорості.

На сьогоднішній день держава взяла на себе відповідальність за ухвалення всіх необхідних законів для делегування повноважень та ресурсів на рівень місця. Додатково, уряд надає організаційну та методичну підтримку процесу об'єднання територіальних громад, яке відбувається на підставі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Цей закон встановлює правила та умови для врегулювання ситуацій, які виникають під час процесу добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст, а також можливості добровільного приєднання до об'єднаних територіальних громад. У законі визначено, Статті 4, що основними умовами для добровільного об'єднання територіальних громад є:

1. Добровільне об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст здійснюється з дотриманням таких умов:

1) у складі об'єднаної територіальної громади не може існувати іншої територіальної громади, яка має свій представницький орган місцевого самоврядування;

2) територія об'єднаної територіальної громади має бути нерозривною, межі об'єднаної територіальної громади визначаються по зовнішніх межах юрисдикції рад територіальних громад, що об'єдналися;

3) об'єднана територіальна громада має бути розташована в межах території Автономної Республіки Крим, однієї області;

4) при прийнятті рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад беруться до уваги історичні, природні, етнічні, культурні та інші чинники, що впливають на соціально-економічний розвиток об'єднаної територіальної громади;

5) якість та доступність публічних послуг, що надаються в об'єднаній територіальній громаді, не можуть бути нижчими, ніж до об'єднання;

6) об'єднання територіальних громад здійснюється відповідно до перспективних планів формування територій громад Автономної Республіки Крим, області.

2. Адміністративним центром об'єднаної територіальної громади визначається населений пункт (село, селище, місто), що має розвинену інфраструктуру і, як правило, розташований найближче до географічного центру території об'єднаної територіальної громади та в якому розміщується представницький орган місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади.

3. Добровільне об'єднання територіальних громад не призводить до зміни статусу населених пунктів як сільської чи міської місцевості.

4. Найменування об'єднаної територіальної громади, як правило, є похідним від найменування населеного пункту (села, селища, міста), визначеного її адміністративним центром [1].



Питання децентралізації не втрачає своєї актуальності, особливо в контексті недавніх подій. Спочатку важливо розглянути сутність поняття «децентралізація органів державної влади» для глибшого розуміння цього питання.

Децентралізація - це процес переміщення функцій, повноважень і людей від центрального управління до різних рівнів локального управління. Децентралізація влади має два аспекти: адміністративний і політичний. Вона може бути і територіальною, коли влада переміщується з центрального міста на інші території, і функціональною, коли повноваження та прийняття рішень передаються від головного органу будь-якого міністерства, служби або департаменту Кабінету Міністрів України до чиновників на нижчих рівнях влади [2].

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає термін «децентралізація» як систему управління, в якій частина функцій, які раніше виконувалися центральною владою, передається місцевим органам самоуправління. Це також означає розширення повноважень органів на нижчому рівні управління [3].

Аналізуючи переваги та недоліки децентралізації, можна виділити ряд позитивних аспектів цього процесу, включаючи спрощену структуру управління на місцях, покращений зв'язок з громадським суспільством, збільшену прозорість у прийнятті управлінських рішень, підштовхування прийняття рішень на основі координації та збільшення рівня відповідальності перед територіальною громадою. До негативних аспектів децентралізації влади можна віднести можливість розбіжностей між територіальними одиницями і стратегічними цілями, ускладнення координації між різними рівнями управління і потенційну загрозу формування монополістичних позицій держави в певних сферах.

Необхідно чітко розрізняти різновиди та форми децентралізації, оскільки вони різноманітні за характеристиками, мають важливе політичне значення і визначають умови для досягнення успіху.

Якщо говорити про класифікацію, то децентралізацію можна розділити на чотири типи: політичну, адміністративну, бюджетну та ринкову (рис 1.1).

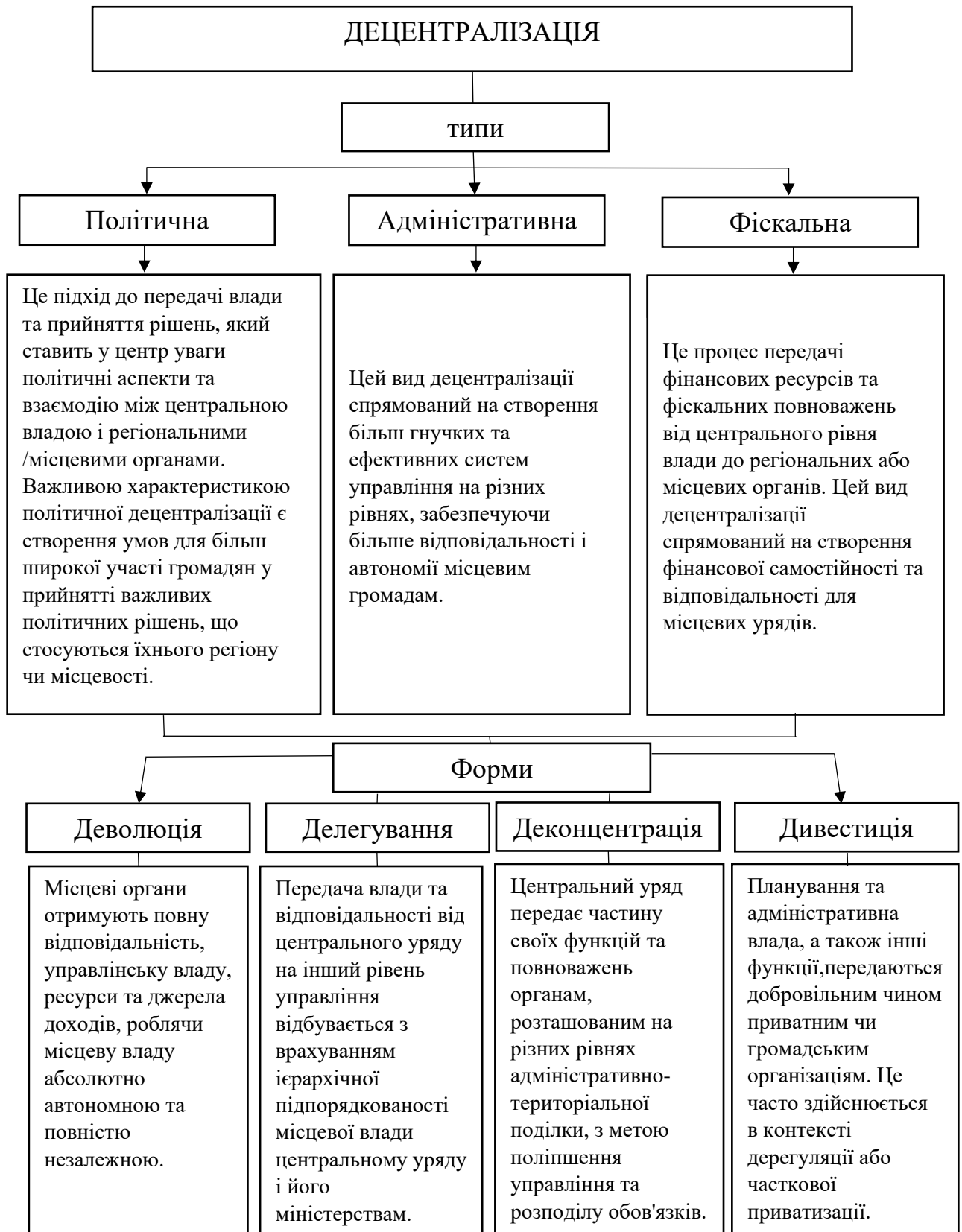


Рис. 1.1. Типи та форми децентралізації.

Розрізняють різні види децентралізації, які можуть виявлятися у різноманітних формах:

- До політичної децентралізації відносять процес передачі політичної влади та впливу з центральних урядових органів до місцевих або регіональних органів влади. Ця форма управління передбачає розподіл політичної влади та прийняття рішень між різними рівнями уряду, зокрема між центральною та місцевою владою. Політична децентралізація може включати в себе створення місцевих парламентів або рад, вибори місцевих чиновників, а також більший ступінь автономії для місцевих органів у прийнятті політичних рішень та управлінні місцевими питаннями. Цей процес дозволяє місцевим громадам більше впливати на прийняття політичних рішень, які стосуються їхнього регіону або території.

- За адміністративною децентралізацією спостерігається процес передачі адміністративних функцій та повноважень з центральних урядових органів до місцевих або регіональних органів влади. Ця форма децентралізації дозволяє місцевим урядам більше самостійно вирішувати питання, які стосуються їхніх територій. Це може включати в себе управління місцевими послугами, регулювання місцевих питань, розробку та виконання місцевих законів і політик. Адміністративна децентралізація спрямована на забезпечення більшої автономії та ефективності у прийнятті рішень на місцевому рівні, а також на врахування конкретних потреб і побажань місцевого населення.

- Бюджетна децентралізація базується на ідеї передачі більшої фінансової автономії та влади місцевим урядам і громадам. Основними принципами, на яких ґрунтується бюджетна децентралізація, є:

1. Передача фінансових ресурсів, цей принцип передбачає передачу фінансових ресурсів, зокрема податків і доходів, з центрального бюджету до місцевих бюджетів. Місцеві владні органи отримують більший контроль над своїми фінансами.

2. Автономія місцевих громад, бюджетна децентралізація сприяє створенню умов для більшої автономії місцевих громад у прийнятті рішень щодо витрат і розвитку свого регіону.

3. Відповідальність перед місцевим населенням, цей принцип передбачає, що місцеві владні органи стають більш відповідальними перед своїми громадянами за ефективне використання фінансових ресурсів.

Регіональна рівновага, бюджетна децентралізація сприяє збалансуванню регіонального розвитку, оскільки місцеві громади можуть самостійно розподіляти ресурси на своїх територіях

Існують чотири основні форми адміністративної децентралізації:

- Деконцентрація найслабша форма децентралізації, де повноваження з управління, використання коштів та реалізації соціальної політики передаються з центральних органів до наявних або новостворених районів. Проте прямий контроль за виконанням цих повноважень залишається в центрі.

- Делегування, ця форма передбачає передачу управлінських повноважень напівавтономним місцевим урядам без повної відповідальності перед центральним урядом. Місцеві уряди мають певну автономію, але підзвітність залишається перед центром. Це може включати створення державно-приватних підприємств або корпорацій для надання різних послуг в регіонах.

- Деволюція, ця форма децентралізації передбачає передачу всіх повноважень у сфері управління, використання коштів та реалізації соціальної політики на субнаціональний рівень, такий як регіональний або місцевий уряд.

- Дивестиція. Це означає перехід усіх підприємств, установ та організацій до приватної власності, при цьому держава повністю знімає відповідальність за управління, використання фінансів та реалізацію соціальної політики [4].

Ці принципи допомагають створити більш ефективну та відповідальну систему фінансового управління на місцевому рівні. Основна ідея ринкової

децентралізації полягає в тому, щоб забезпечити більший вплив ринкових сил і підприємництва на регулювання економічних процесів, замість централізованого державного контролю. Цей процес може включати в себе приватизацію державних підприємств, лібералізацію ринків, дерегулювання підприємництва та збільшення ринкової конкуренції. Ринкова децентралізація спрямована на створення більш сприятливого середовища для підприємництва, збільшення інвестицій та стимулювання розвитку приватного сектору. Вона передбачає зменшення державного втручання в економічні процеси і надає більше волі ринковим механізмам.

Отже, усі типи децентралізації можуть бути взаємопов'язаними і взаємодіяти між собою для створення комплексної системи децентралізації. Загальна тенденція полягає в тому, що децентралізація сприяє більшому залученню місцевого населення до прийняття рішень, покращенню рівня обслуговування та ефективному використанню ресурсів на місцевому рівні. Взаємодія різних типів децентралізації може підсилити ці позитивні тенденції та сприяти сталому розвитку регіонів.

Україна відчувала необхідність у суттєвій реформі системи управління та організації державної влади, оскільки існуюча централізована модель управління не задовольняла потреби громадян і не забезпечувала ефективного розвитку країни. Серед факторів, що спричинили впровадження децентралізації в Україні, можна виділити наступні:

1. Удосконалення місцевого самоврядування, реформа була запроваджена з метою зміцнити роль місцевих органів самоврядування та забезпечити їх більшою владою і фінансовою автономією у прийнятті рішень, що стосуються свого регіону.

2. Ефективне протидіяння корупції. Децентралізація впливає на підвищення ступеня відкритості та прозорості в процесі управління ресурсами. Це означає, що можливості для корупційних дій на рівні центрального управління значно зменшуються. Надання більшої влади та відповідальності місцевим органам самоврядування сприяє більшому контролю громадян та

громадських організацій над управлінням ресурсами на місцях. Покращена доступність інформації та більший громадський нагляд сприяють уникненню корупційних схем і забезпечують більш чесну та ефективну розподіл фінансових ресурсів.

3. Ефективніше використання ресурсів: Розподіл фінансових ресурсів і влади на місцевий рівень дозволяє більш ефективно вирішувати місцеві проблеми та розвивати інфраструктуру на регіональному рівні.

4. Збалансований регіональний розвиток. Децентралізація сприяє розбалансуванню регіонального розвитку, забезпечуючи більш рівномірний розподіл ресурсів і інвестицій між різними регіонами України.

5. Залучення громадян до прийняття рішень. Децентралізація надає більше прав і можливостей місцевим громадам для участі у прийнятті рішень, що впливають на їхнє життя.

6. Відповідність європейським стандартам: Процес децентралізації в Україні спрямований на відповідність європейським стандартам та практиці громадянського управління.

Усі ці фактори спільно визначили необхідність впровадження децентралізації в Україні з метою поліпшення якості управління, підвищення життєвого рівня населення та зміцнення демократичних принципів у владі. Це означає, що з допомогою децентралізації місцеві регіони отримують більше коштів і можливостей для поліпшення своєї інфраструктури та вирішення місцевих проблем. Рівномірний розподіл ресурсів між регіонами забезпечує, що всі регіони отримують вигоди від цієї реформи. Місцеві громади також отримують більше прав та можливостей для участі у важливих рішеннях, що стосуються їхнього регіону. І нарешті, децентралізація допомагає Україні відповідати європейським стандартам та практиці громадського управління [2].

Отже, головна мета децентралізації являє собою забезпечення рівномірного розподілу влади та ресурсів між центральними та місцевими органами влади. Також децентралізація сприяє зміцненню демократії, підвищенню ефективності та якості послуг з надання населенню, та стимулює

розвиток регіонів і забезпечує більш активну участь громадян у прийнятих рішеннях, що стосуються їхнього життя та розвитку їхнього регіону.

Формулювання цілей впровадження реформи децентралізації є важливим аспектом для України. Реформа системи публічного управління має ширший вимір, ніж просто на місцевому чи регіональному рівні, вона важлива для зміцнення всієї країни. Гарантування територіальної цілісності України виступає ключовою умовою децентралізації державної влади, спрямованої на посилення прав регіонів через органи місцевого самоврядування.

Важливим аспектом реалізації децентралізації влади в Україні є той факт, що паралельно відбувається процес реформи місцевого самоврядування, адміністративно-територіального устрою та державної регіональної політики.

Таким чином, децентралізація, як одна з пріоритетних реформ, передбачає підвищення ролі регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування в здійсненні економічних і структурних перетворень.

## **1.2. Історичні фактори, що створили підґрунтя для впровадження децентралізації в Україні**

Історичні чинники, які сприяли впровадженню децентралізації в Україні, обумовлені декількома важливими факторами. По-перше, історичний досвід України як колишньої радянської республіки призвів до значного централізму та зосередженості влади в Києві, що виникло під впливом радянської системи управління. По-друге, історичний контекст, включаючи децентралізовані форми управління в деяких періодах української історії, створив підґрунтя для реалізації ідей децентралізації. Такі періоди включають Гетьманщину, Автономію Запорізького Війська та інші. По-третє, прагнення до відповідності європейським стандартам, включаючи практику громадянського управління та місцевого самоврядування, також стало фактором, що спонукало до впровадження децентралізації в Україні. Держава прагнула виправити недоліки

радянської системи та наблизити свою модель управління до європейських стандартів.

Ці історичні чинники разом з економічними та політичними обставинами створили основу для запровадження децентралізації в Україні, спрямовуючи країну на шлях політичних та адміністративних реформ для покращення системи управління та підтримки регіонального розвитку.

У становленні України важливим етапом була ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування, яка була затверджена Радою Європи у 1985 році. Згідно з міжнародним правовим документом «Європейська хартія місцевого самоврядування», цей документ визначає стандарти та принципи для організації та функціонування місцевого самоврядування в країнах Європи. Він гарантує права та свободи місцевим органам управління та вимагає, щоб країни, що його підписали, дотримувалися цих норм для зміцнення місцевого самоврядування та розвитку демократії на місцях. Основна ідея Європейської хартії полягає в забезпеченні місцевого самоврядування як важливої складової демократії та гарантуванні місцевим громадам права самостійно вирішувати питання, які стосуються їхнього регіону. Цей документ надає місцевим органам влади широкі повноваження та визнає їхню важливу роль у прийнятті рішень, що впливають на місцеве населення. Хартія також закликає країни-підписанти встановити належний фінансовий підтримки місцевих органів влади, щоб вони могли ефективно виконувати свої функції. Важливим аспектом хартії є принцип повсюдності, який передбачає можливість місцевого самоврядування у всіх територіальних одиницях країни без будь-яких обмежень. Цей документ сприяє зміцненню демократії, прозорості та відкритості в управлінні на місцевому рівні в усіх країнах, які його ратифікували [5].

На початку двадцятого століття в Україні відбувалося багато важливих подій, які вплинули на історію країни. До таких подій можна віднести посилення національної самосвідомості серед українського населення, а також активну діяльність українських громадських організацій та політичних партій в підтримку ідеї відродження української державності та незалежності. Зокрема,



це були події Першої світової війни, рухи за незалежність, політичні зміни, які відбувалися в Російській та Австро-Угорській імперіях. Ці події сприяли посиленню української національної ідентичності та бажанню встановити власну державність. Українські громадські організації та політичні партії активно підтримували ідею відродження української державності та незалежності. Зростаючий антицарський настрій, а також бажання українців встановити власну державність і незалежність від російського центрального уряду спричинили передумови для прийняття першого Українського Універсалу від 10 червня 1917 року. Українська Центральна Рада була важливим учасником в цьому процесі та отримала завдання ухвалити Універсал, який проголошував незалежність Української Народної Республіки. Основними причинами цього рішення були політичні, соціальні і історичні обставини. Прийняття Універсалу визначило подальший розвиток української державності. Другий Універсал Української Центральної Ради, прийнятий 3 липня 1917 року, мав на меті оголосити Україну автономною і зміцнити її статус. Цей документ визнавав право України на самостійний розвиток та управління власними справами в економічній, політичній та культурній сферах під контролем Української Центральної Ради [6]. Від 20 листопада 1917 року, голова Української Центральної Влади Михайло Грушевський виступив із заявленням про Третій Універсал. Цей Універсал став важливим документом, що оголосив відновлення української державності в початковій стадії української революції 1917-1921 років. Він встановив основи конституційної системи влади в Україні та підкреслив прагнення українського народу до незалежності. Четвертий Універсал Української Центральної Ради був оприлюднений 22 січня 1918 року. Цей універсал був ще одним важливим кроком в установленні незалежності. Метою Четвертого Універсалу Української Центральної Ради, було оголошення незалежності Української Народної Республіки та встановлення конституційного ладу. Цей документ закріплював суверенітет та право самовизначення українського народу та визначав основи української державності, яка визнавалася в межах Української Народної Республіки.

Четвертий Універсал був важливим кроком у створенні незалежної Української держави [7].

Варто відзначити, що прийняті універсали були історичними актами та документами, які отримали легальну силу та визнання в певний час і контексті. Вони встановлювали права та обов'язки громадян, а також закріплювали незалежність та суверенітет України. Прийняття цих універсалів відображало важливий момент в історії України, коли український народ розвивав власну державність та визначав її основні принципи [8].

На порозі двохтисячних, а саме в 1999 році за указом президента України було проголошено «Про делегування повноважень державної виконавчої влади головам та очолюваним ними виконавчим комітетам сільських, селищних і міських Рад» постановили «передати головам та очолюваним ними виконавчим комітетам сільських, селищних і міських рад повноваження, які належать до компетенції державної виконавчої влади.

1. Делегувати головам та очолюваним ними виконавчим комітетам сільських, селищних і міських Рад повноваження державної виконавчої влади (додаються).

2. Здійснення головами та очолюваними ними виконавчими комітетами сільських, селищних і міських Рад делегованих повноважень державної виконавчої влади згідно з законодавством є обов'язковим, і за їх невиконання або неналежне виконання вони несуть відповідальність перед Президентом України, Кабінетом Міністрів України, а також відповідними головами державних адміністрацій.

3. Кабінету Міністрів України:

- затвердити у місячний строк порядок контролю за здійсненням головами та виконавчими комітетами міських, районних у містах, сільських і селищних Рад делегованих їм повноважень державної виконавчої влади» [9].

Отже, указом президента України було визначено процес делегування повноважень державної виконавчої влади головам та керівникам виконавчих комітетів сільських, селищних і міських рад. Це означає передачу

відповідальності та компетенції цим посадовим особам для виконання різних завдань і функцій, що раніше належали центральній владі. Такий крок включив в себе розширення автономії місцевого самоврядування і покращення ефективності управління на місцевому рівні також спрямована на зміцнення місцевого самоврядування та покращення якості управління на рівні місцевості.

Для розуміння історичного становлення децентралізації в Україні корисно використовувати відповідну термінологію. Ось декілька важливих термінів: 1) Місцеве самоврядування означає, що органи місцевого самоврядування мають право та здатність, дотримуючись закону, регулювати та керувати значною частиною суспільних питань на свій розсуд в інтересах місцевого населення [5]. 2) Громада - це базовий адміністративний рівень, який включає один або кілька населених пунктів і зазвичай формується шляхом вільного об'єднання територіальних громад. 3) Територіальна громада - це спільнота жителів, які проживають постійно в межах одного села, селища чи міста, або це може бути добровільне об'єднання жителів декількох населених пунктів, які мають спільний адміністративний центр [10].

Важливо зосередити увагу на основних аспектах регіональної політики, які визначені в Законі України «Про засади державної регіональної політики», зокрема в статті 8, яка стосується державної стратегії регіонального розвитку України. Стаття визначає суть державної стратегії регіонального розвитку України. Ця стаття встановлює основні принципи та завдання у сфері регіонального розвитку, включаючи рівний доступ до ресурсів та можливостей для різних регіонів України, створення сприятливих умов для економічного та соціального зростання на місцях, а також забезпечення балансу між центральним та регіональним рівнями влади, також спрямована на забезпечення зростання якості життя громадян у всіх регіонах України та створення сприятливого середовища для сталого розвитку [11]. В реальній практиці, впровадження децентралізації часто враховує принципи державної регіональної політики як суттєвий фактор при прийнятті рішень про делегування влади та ресурсів місцевим органам влади і формування стратегій регіонального розвитку. Це

означає, що при розробці і реалізації децентралізації ураховуються основні принципи та завдання, які визначені в Законі України «Про засади державної регіональної політики», такі як створення сприятливих умов для рівної можливості регіонів, підтримка сталого розвитку та забезпечення рівності в правах та можливостях різних регіонів. Це допомагає досягати більш ефективного та справедливого розподілу ресурсів та підтримки регіонального розвитку в країні. Таким чином, децентралізація виступає інструментом для досягнення мети регіональної політики, яка полягає в збалансованому розвитку всіх регіонів країни.

В історії було багато чинників, які завдяки своєму характеру і походженню призвели до того, що децентралізація влади залишалася поза кардинальними змінами. Декілька з цих факторів можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні:

Об'єктивні причини:

1. Традиції та історичний контекст. В певних країнах і регіонах історичні та культурні звичаї можуть сприяти збереженню централізованого управління.

2. Економічні обставини. Фінансові обмеження або економічні труднощі можуть гальмувати рух до децентралізації через відсутність ресурсів для місцевих органів влади.

Суб'єктивні причини:

1. Відсутність політичної волі. Політичні лідери та владні структури можуть боятися втратити контроль і чинити опір децентралізації через страх перед можливими політичними наслідками.

2. Політичний конфлікт. Наявність політичних конфліктів та різноголосних поглядів може спричинити заблокування процесу децентралізації.

3. Інтереси центральної влади. Центральні владні структури можуть мати власні інтереси у збереженні централізованого контролю та не бажати делегувати владу.

Всі ці фактори можуть призвести до затримки або невиконання кардинальних змін в сфері децентралізації влади в певних історичних обставинах [12].

Суб'єктивні та об'єктивні причини, що впливають на децентралізацію влади, на мою думку, можуть мати наслідки відсутності децентралізації влади, які можуть бути різноманітними і впливати на суспільство та країну в цілому. Ось деякі можливі наслідки:

4. Недостатній розвиток місцевого рівня. Без децентралізації місцеві органи влади можуть бути менш спроможними вирішувати питання, які стосуються місцевого населення, і розвиток регіонів може сповільнюватися;

5. Нестача відповідальності. Централізований контроль може призвести до відсутності відповідальності перед місцевими громадами та громадянами, оскільки рішення приймаються на центральному рівні;

6. Політичні конфлікти. Не до розуміння та конфлікти між центральною владою і місцевими органами влади можуть призвести до політичних турбулентностей та нестабільності;

7. Відсутність інновацій. Децентралізація може сприяти інноваціям та розвитку місцевих ініціатив, які можуть бути важливими для соціального та економічного розвитку;

8. Різниця в розвитку регіонів. Без децентралізації деякі регіони можуть отримувати більше ресурсів та уваги від центральної влади, тоді як інші залишаються відстаючими.

9. Неадекватна реакція на потреби місцевих громад. Централізована система може не завжди адекватно реагувати на специфічні потреби різних місцевих громад.

Наслідки можуть бути різноманітними, залежно від країни та контексту, але взаємодія об'єктивних та суб'єктивних факторів може мати значущий вплив на розвиток політичної системи та суспільства в цілому.

Дослідження історичного аспекту становлення децентралізації в Україні передбачає розгляд подій, які вплинули на процеси розподілу влади та

відповідальності між центральним та місцевими органами. Для більш чіткого розуміння хронологічної послідовності, був проведений лаконічний аналіз законодавства, реформ та ключових рішень політичних лідерів, який може допомогти сформуванню загального розуміння про етапи та динаміку цього процесу. Згідно проведеного аналізу розроблено таблицю 1.1, вивчення якої дозволить сформуванню чітких уявлень про еволюцію децентралізації в Україні протягом останніх 30 років [13].

Активне впровадження децентралізації розпочалось у середині 2010-х років, зокрема після подій Революції Гідності та змін у політичній обстановці. З 2014 року Україна взялася за широкомасштабну реформу. Цей період відзначався активними кроками у створенні сприятливого середовища для розвитку самоврядування та підвищення рівня автономії місцевих органів влади.

Таблиця 1.1

**Аналіз ключових нормативно-правових документів пов'язаних з процесом децентралізації**

Дата	Зміст та назва нормативно-правового документу
7 грудня 1990 р.	Закон України «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування»
21 травня 1997 р.	Закон України «Про місцеве самоврядування»
15 липня 1997 р.	Закон України № 452/97-ВР, яким ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування»
21 червня 2012 р.	Закон України № 5003-VI «Про внесення змін до Земельного кодексу України та інших законів України щодо проведення робіт із землеустрою, пов'язаних із встановленням і зміною меж сіл, селищ, міст, районів»
17 червня 2014 р.	Закон № 1508-VII «Про співробітництво територіальних громад»
28 грудня 2014 р.	Закон № 79-VIII «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин»
5 лютого 2015 р.	Закон № 156-VIII «Про засади державної регіональної політики»
9 квітня 2015 р.	Закон № 320-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та вдосконалення містобудівного законодавства»
4 червня 2015 р.	Постанову № 509-VIII «Про План законодавчого забезпечення реформ в Україні»
01 липня 2015 р.	Проект Закону № 2217а Суб'єкт права законодавчої ініціативи: Президент України «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)»
14 липня 2015 р.	Закон № 595-VIII «Про місцеві вибори»
26 листопада 2015 р.	Закон № 3490 «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад»
25 грудня 2015 р.	Закон № 3000 «Про Державний бюджет на 2016 рік»
8 вересня 2016 р.	Закон № 4386 «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування окремих адміністративних зборів до місцевих бюджетів»

21 грудня 2016 р.	Закон № 1801-VIII «Про Державний бюджет України на 2017 рік»
9 лютого 2017 р.	Закон № 4742 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо статусу старости села, селища)»
9 лютого 2017 р.	Закон № 4772 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо добровільного приєднання територіальних громад)»
14 березня 2017 р.	Закон № 5520 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів»
18 травня 2017 р.	Закон № 20 Про внесення змін до Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" щодо добровільного приєднання територіальних громад сіл, селищ до територіальних громад міст обласного значення"
17 липня 2020 р.	Постанова № 3334 «Про утворення та ліквідацію районів»
17 листопада 2020 р.	Закон № 1009 «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій»
29 квітня 2021 р.	Закон № 1427-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права громадян на доступ до державної реєстрації актів цивільного стану у зв'язку з укрупненням територіальних громад»
14 липня 2021 р.	Закон № 1638 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост»
12 травня 2022 р.	Закон № 7269 «Про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану»
16 січня 2023 р.	Законопроект № 5742 «Про внесення змін до Закону України "Про співробітництво територіальних громад" щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад»

Але з початком вторгнення агресора на територію України в 2022 року, військові події суттєво вплинули на прийняття та впровадження реформ. В такій



ситуації головним завданням стало відновлення та збереження територіальної цілісності, але важливо не забувати про потреби місцевих громад та зберігати ідею децентралізації як інструмент для забезпечення розвитку та покращення якості життя українського народу.

## РОЗДІЛ 2

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

#### 2.1. Аналіз зарубіжного досвіду впровадження децентралізації та його відповідність для України

Світовий досвід децентралізації вказує на різноманітні моделі та підходи, які успішно застосовуються у різних країнах. Деякі із них акцентують на місцевій самостійності та владі, забезпечуючи гнучкість і ефективність управління. Важливим елементом є також залучення місцевих громад до прийняття рішень та визначення їхніх потреб. Цей досвід може слугувати корисними вказівниками для України в контексті розвитку децентралізації, враховуючи специфіку національного контексту та завдань. Зокрема, можливості вдосконалення місцевого самоврядування та забезпечення більшої відповідальності на місцевому рівні можуть сприяти ефективнішому управлінню та розвитку громад.

Децентралізація є популярним процесом у багатьох державах Європейського Союзу, оскільки вона може сприяти більш ефективному управлінню та розвитку на різних територіальних рівнях. Однак, справді, не існує єдиної універсальної формули впровадження децентралізації, оскільки кожна країна має свої власні умови, потреби та інституційні особливості.

Зарубіжний досвід є надзвичайно важливим і актуальним для України, оскільки більшість розвинутих країн світу мають свої власні довгострокові традиції впровадження децентралізації. Варто зауважити, що на сьогоднішній день не існує жодної універсальної моделі або методології, яку можна було б в повному обсязі і без змін застосувати в Україні.

У світовій практиці не існує жодної універсальної моделі для проведення децентралізації, яку можна було б беззмінно застосувати в Україні. У

європейських країнах існують три ключові моделі місцевого самоврядування, які сформувалися внаслідок муніципальних реформ:

- Англосаксонська модель, що функціонує в Великобританії, характеризується високим рівнем автономії місцевого самоврядування, його обраністю та контролем, який здійснюється з боку населення. Особливістю цієї моделі є відсутність органів державної влади на місцях та відсутність державного контролю над органами місцевого самоврядування.

- Континентальна модель місцевого самоврядування є системою, яку використовують у країнах, таких як Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Польща та Болгарія. Вона характеризується поєднанням функцій державного управління та місцевого самоврядування. У цій моделі існує ієрархічна система управління, де місцеве самоврядування виступає на певному рівні відносно державної влади. Також важливо відзначити, що континентальна модель характеризується обмеженням повноважень місцевого самоврядування та присутністю контрольних державних управлінців на місцях.

- Змішана модель місцевого самоврядування - це система, яка поєднує елементи різних підходів до організації місцевого управління. У цій моделі можуть використовуватися елементи як англосаксонської, так і континентальної моделей, створюючи унікальну структуру, яка враховує особливості конкретної країни або регіону. Такий підхід дозволяє комбінувати переваги різних систем та пристосовуватися до конкретних потреб і умов. Змішана модель місцевого самоврядування застосовується в Австрії та Німеччині [14].

Розглядаючи ключові моделі місцевого самоврядування країн Європи, можна визначити, що кожна з них володіє унікальними особливостями, і її успішне впровадження передбачає врахування особливостей законодавства, історії, релігії та розвитку національного мислення у кожній конкретній країні.

Для більш детального аналізу були вибрані дві країни, які є членами Європейського Союзу, Польща та Франція. Обидві країни здійснили адміністративні реформи та успішно пройшли етапи децентралізації влади.

Децентралізація в Польщі відіграє важливу роль у реформуванні системи управління країною. Однією з передумов успішної децентралізації в Польщі було політичне рішення надати більше повноважень та фінансових ресурсів місцевим органам влади. Це сприяло збільшенню відповідальності місцевих громад у розвитку своїх територій та удосконаленню надання комунальних послуг.

Наслідками децентралізації в Польщі можна вважати значний розвиток місцевого самоврядування, підвищення рівня життя населення в регіонах, збільшення інвестицій у місцеві галузі та покращання якості комунальних послуг. Децентралізація також сприяла створенню конкурентоспроможного середовища для бізнесу на місцевому рівні, що сприяло економічному зростанню та зміцненню соціально-економічного розвитку регіонів. Починаючи з 1 січня 1999 року, Польща розпочала впровадження трьохрівневої системи територіального устрою. Ця нова структура передбачала укрупнення адміністративних одиниць та зменшення впливу воєводів, які раніше були представниками центральної виконавчої влади. Незважаючи на те, що деякі українські політики висловлюють критику стосовно пропонованого в Україні інституту префекта через його широкі повноваження, варто відзначити, що польські воєводи на сьогодні мають більше повноважень, ніж їхні українські аналоги [15].

Впровадження трьохрівневої структури територіального устрою в Польщі мало кілька наслідків:

1. Укрупнення адміністративних одиниць. Зменшення кількості воєводств, спрямовано на підвищення автономії місцевих громад та зменшення централізованого контролю.

2. Сприяння місцевому розвитку. Зокрема через надання більше повноважень місцевим органам влади, реформа сприяє активізації ініціатив на місцевому рівні та розвитку громад.

3. Більша гнучкість в управлінні. Зменшення бюрократії та полегшення процесів прийняття рішень на місцевому рівні може сприяти більшій гнучкості в управлінні та адаптації до потреб конкретних територій.

4. Новий рівень адміністративної структури. Утворення нового рівня адміністративної структури, зокрема гмін, підвищило важливість рішень, які приймаються на рівні місцевих громад [16].

Враховуючи ці наслідки, важливо розуміти, що їхній вплив може змінюватися в залежності від конкретного контексту та ефективності впроваджених механізмів. Для кращої візуалізації територіального устрою трирівневої структури було сформовано схему, (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Система адміністративно-територіального устрою Польщі [17].

Згідно рис. 1.3. можна використовувати метафору "піраміди" для опису трирівневої системи територіального устрою. У цій моделі вищий рівень (воєводство) може мати широкий спектр повноважень і відповідальностей, тоді як нижчі рівні (наприклад, повіти та гміни) можуть мати більш обмежені, але більш конкретні повноваження, спрямовані на вирішення питань на місцевому рівні. Ця структура дозволяє забезпечити ефективний розподіл влади та відповідальності на різних рівнях управління.

Адміністративна децентралізація в Польщі сприяла розвитку місцевого самоврядування, покращенню якості життя її громадян, після вступу держави в Європейський Союз, створила можливість для новостворених адміністративно-територіальних одиниць стати рівноправними партнерами міжнародного співробітництва. Згідно закону "Про принципи підтримки регіонального розвитку" 2000 року було встановлено інституційну основу для контрактної системи взаємодії між регіонами та центральним урядом, що стало можливим після десятирічного випробування нового територіального устрою [18].

Реформа децентралізації в Польщі визначалася як послідовне розширення процесу демократизації суспільства і пройшла свій інституціональний шлях у контексті виконання угоди про асоціацію з європейським союзом, українська децентралізація натомість розпочалася у зв'язку з виконанням умов пов'язаних з євроінтеграцією в Україні. Процес децентралізації було запущено в 2014 році з прийняттям концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади а також прийняттям законів про «співробітництво територіальних громад» [19], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [1]. Цей процес призвів до формування значного та ефективного інституту місцевого самоврядування на базовому рівні - об'єднаних територіальних громад, відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування.

Отже, децентралізація в Польщі визначено як фактор, що сприяв розвитку місцевого самоврядування, покращанню якості життя населення та стимулюванню економічного зростання в регіонах. Цей процес передбачав

відповідне забезпечення місцевих органів влади необхідними ресурсами та підтримкою для досягнення позитивних результатів.

Україна також реалізує процес децентралізації з метою зміцнення місцевого самоврядування та покращення якості життя громадян. У рамках реформи децентралізації відбулася децентралізація фінансування, передача повноважень на місцевий рівень та створення об'єднаних територіальних громад.

При використанні польського досвіду впровадження децентралізації для України важливо враховувати поточний стан системи місцевого самоврядування, потреби громад та їх готовність до прийняття більшої відповідальності. Також необхідно забезпечити сталий механізм моніторингу та оцінки результатів децентралізації для внесення коректив і підтримки успішної реалізації реформи в майбутньому.

Застосування польського досвіду впровадження децентралізації для України може бути корисним для визначення найбільш ефективних підходів та стратегій. Проте важливо враховувати національні особливості, культурні та історичні контексти, які впливають на управління та взаємодію між центральною владою та місцевими органами.

Децентралізація публічної влади є невід'ємною частиною системи місцевого самоврядування в провідних демократичних країнах Європейського Союзу, включаючи Францію. У зв'язку з тим, що за розмірами території Франція подібна до України і має аналогічну унітарну форму управління, вивчення досвіду децентралізації публічної влади стає важливим для сучасної України.

Франція завершила процес централізації в порівнянні з іншими західноєвропейськими країнами, і вже відбулося відмежування державного апарату від громадянського суспільства. У цьому контексті виникла професійна демократія, що ґрунтується на специфікації функцій, поділі праці та диференціації ролей.

Вивчення досвіду Франції становить важливий ресурс для України, оскільки обидві країни мають подібність у формі управління та розмірі території. Аналіз успішності Франції у вирішенні завдань централізації і створенні системи

децентралізованої влади може служити основою для розробки оптимальних стратегій для поліпшення моделі управління в Україні [20].

Цей адміністративно-територіальний устрій дозволяє розподіляти функції та відповідальності між різними рівнями управління, сприяючи ефективній децентралізації влади та забезпечуючи участь громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні [21].

2 березня 1982 року у Франції був прийнятий важливий закон, позначений під номером № 82-213. Цей закон, відомий як "Про права та свободи комун, департаментів та регіонів", він визначав нові положення та надавав значні повноваження місцевим управлінським органам. Його прийняття позначило етап у децентралізації та розширенні прав самоврядування на рівні комун, департаментів та регіонів у французькому законодавстві.

Закон № 82-213, мав на меті визначити принципи функціонування територіальних громад (регіон, департамент, комуна), створити умови для передачі частини повноважень від центрального уряду до місцевих органів влади. Закон вважається першим актом децентралізації і містить три основні нововведення:

1. Передача повноважень. Закон передбачав передачу деяких повноважень з центрального рівня влади на місцевий, що сприяло створенню більш автономних та самостійних місцевих органів управління.

2. Створення регіональних рад. Закон передбачав створення регіональних рад, які отримали важливу роль у вирішенні питань, пов'язаних із розвитком та управлінням регіонами.

3. Самоврядування для комун. Закон розширював повноваження комун, сприяючи розвитку їхнього самоврядування та надававши їм більше впливу на прийняття рішень на місцевому рівні [22].

Ці нововведення, які були впроваджені, визначили новий етап у розвитку адміністративно-територіального устрою Франції та стали важливим кроком у процесі децентралізації в країні. Ці зміни відкрили шлях до більшої автономії та



влади для різних рівнів місцевого самоврядування, зокрема для комун, департаментів і регіонів.

Початок процесу децентралізації відзначився активним залученням місцевих громад до прийняття рішень та збільшенням їхньої ролі в управлінні справами на своїй території. Це також сприяло більш ефективному вирішенню місцевих питань та врахуванню особливостей кожної території.

Отже, ці нововведення не лише визначили напрямок розвитку французького адміністративно-територіального устрою та відзначили початок процесу децентралізації в країні в цілому.

Система адміністративно-територіального устрою Франції є складною та ретельно структурованою, включаючи різні рівні управління та їх функції. Ключовими складовими цієї системи є комуни, департаменти, регіони та заморські території. Основні аспекти адміністративно-територіального устрою Франції є:

- **Регіони.** Франція поділена на 13 метрополітенських регіонів, а також п'ять заморських регіонів. Кожен регіон має свій регіональний уряд, обраний регіональну раду та голову регіону. Регіональні уряди відповідають за розвиток та планування на регіональному рівні.

- **Департаменти.** Франція поділена на 96 департаментів, які є основними адміністративними одиницями країни. Кожен департамент має свій департаментальний уряд, обраний департаментальною радою та головою департаменту. Департаменти забезпечують місцеве управління та виконують функції, пов'язані з соціальними послугами, освітою, здоров'ям.

- **Комуни,** Франція має більше 35 тисяч комун, які є найменшими адміністративними одиницями. Кожна комуна має свою місцеву раду та мера. Комуни відповідають за місцеве управління та надають різноманітні послуги своїм мешканцям.

- **Метрополітські та Заморські Території,** окрім основної частини материкової Франції, країна має заморські території. Кожна з цих територій має свій власний адміністративний статус та органи управління.

Адміністративно-територіальний устрій Франції відзначається складністю та різноманіттю, спрямованою на забезпечення ефективного управління на різних рівнях та задоволення потреб населення [23].

Для кращої візуалізації територіального устрою структури було сформовано схему, (рис. 2.2).

Децентралізація в Франції виникла на тлі ряду передумов та факторів. Деякі з основних передумов децентралізації включають:

- Потреба в більшому самоврядуванні. Прагнення надати місцевим громадам більше повноважень та відповідальності у вирішенні своїх внутрішніх справ.
- Регіональні відмінності. Урахування різниць між регіонами, їхньою історією, культурою та економічним розвитком для ефективнішого врахування потреб різних частин країни.
- Збільшення ефективності управління. Мета оптимізації та поліпшення роботи державного апарату шляхом передачі деяких функцій та повноважень місцевим органам.
- Стимулювання розвитку місцевих громад. Збільшення зацікавленості та активності на місцевому рівні, щоб сприяти розвитку місцевих економік та соціальних ініціатив.
- Політична воля. Підтримка з боку політичних лідерів та владних структур для реалізації децентралізаційних реформ.
- Європейський контекст. Врахування принципів та стандартів Європейського Союзу щодо децентралізації та місцевого самоврядування.

Ці передумови взаємодіють і сприяють формуванню стратегій та програм, спрямованих на розвиток децентралізованої системи управління у Франції. Однак, важливо враховувати, що процес децентралізації може бути динамічним, і він піддається змінам з часом відповідно до нових викликів та потреб суспільства.

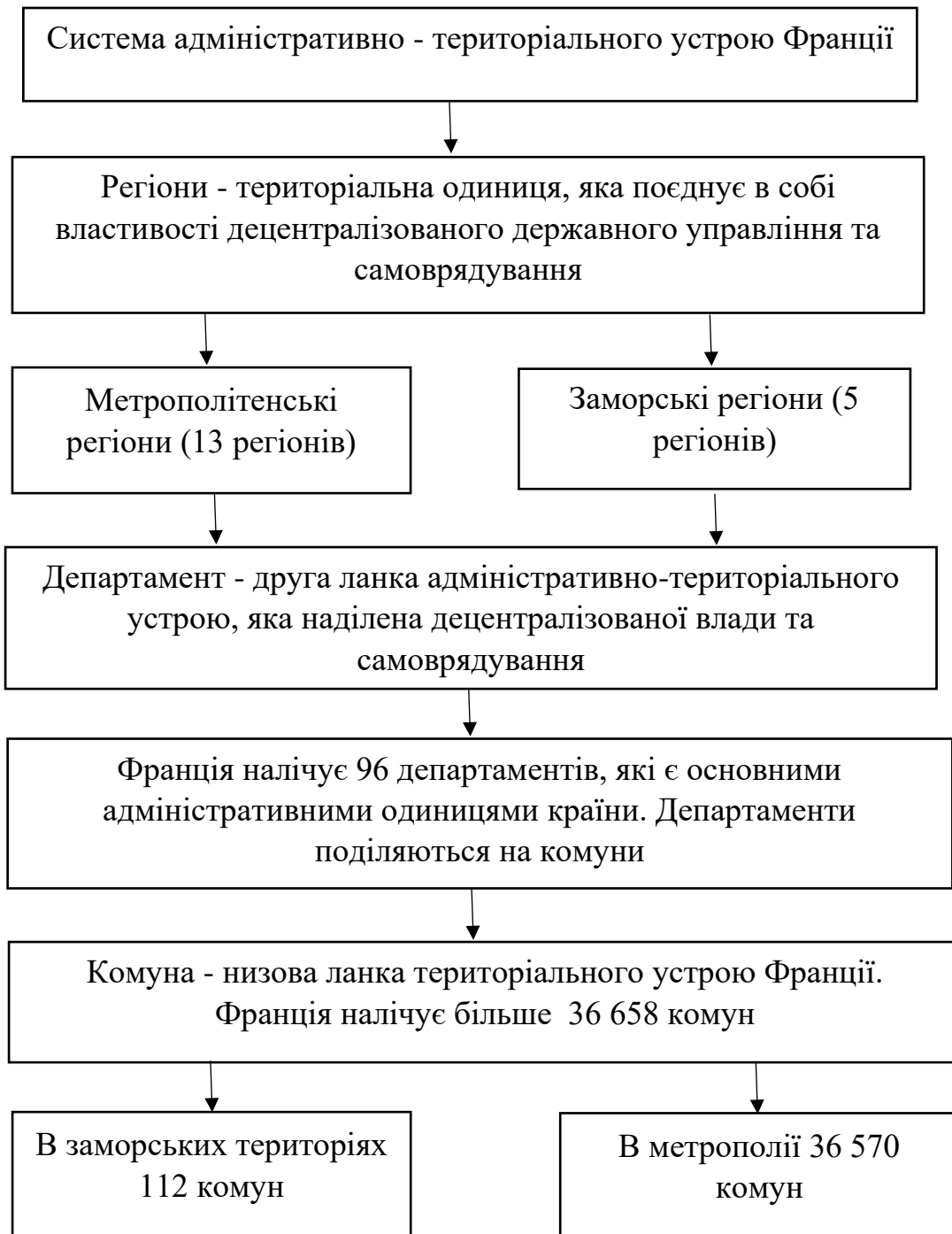


Рис. 2.2. Система адміністративно-територіального устрою Франції.

Останнім актом децентралізації в Франції став закон про розширення повноважень муніципалітетів, який був ухвалений у 2021 році. Цей закон передбачає перехід до нової системи фінансування муніципалітетів, що має сприяти більш відповідальному управлінню місцевими фінансами та сприятиме стимулюванню економічного розвитку на місцях.

Франція обрала відмінний підхід до децентралізації порівняно з іншими європейськими країнами. У відміню від тих ситуацій, де здійснювалося злиття територіальних одиниць базового та вищого рівня, Франція не використовувала примусові методи для зменшення кількості комун. Замість цього країна активно сприяла міжмуніципальному співробітництву.

Це означає, що Франція сприяла спільним зусиллям та партнерством між комунами, зберігаючи при цьому їхню автономію та ідентичність. Такий підхід передбачав більше гнучкості та врахування місцевих особливостей у процесі децентралізації. Франція ставила акцент на співпрацю та об'єднання ресурсів замість примусового об'єднання адміністративних одиниць.

У численних європейських унітарних державах, включаючи деякі постсоціалістичні країни Центральної та Східної Європи, відбулося посилення локального рівня управління та, відповідно, укрупнення територіальних громад.

При цьому з досвіду країн Європи можна зазначити, що проведення подібних реформ здебільшого не було виключно результатом добровільного рішення.

Результатом проведення реформ у системі публічної влади в Італії стало створення трирівневої структури управління у країні, яка включає рівні регіону, провінції та комуни. Фінансування для забезпечення функціонування освіти, охорони здоров'я, транспортних мереж, цивільної авіації, надання адміністративних послуг для промисловості та бізнесу в основному концентрується в регіональних бюджетах.

Практика показала, що італійська модель управління державним будівництвом виявилася ефективною та сприяла поліпшенню використання бюджетних ресурсів, підвищенню якості надання громадських послуг та стимулюванню економічної активності на регіональному рівні [24].

Впровадження децентралізації в Великобританії включає ряд етапів та реформ, які змінювали структуру та функції місцевого самоврядування.

В 70-80 роки ХХ століття відбулися деякі зміни у владі та місцевому самоврядуванні, зокрема, уряд вирішив реформувати структуру місцевого

управління та зменшити кількість місцевих рад. Проте ці реформи не можна визначити як радикальну децентралізацію. На початку 80-90 влада Маргарет Тетчер активно проводила політику "зменшення ролі держави". Були прийнято ряд заходів, спрямованих на обмеження повноважень місцевих органів управління та централізацію фінансів. Протягом 90-х та двохтисячних відбулися спроби деконцентрації та децентралізації, зокрема, через передачу певних повноважень у сферах освіти та охорони здоров'я на рівень місцевих громад.

Сучасні реформи включають спроби розширити місцеву автономію та залучити громадськість до процесу прийняття рішень. Важливим кроком була реформа фінансування місцевих органів, що надає їм більше контролю над власними бюджетами.

Загалом, історія децентралізації в Великобританії є складною та еволюційною, з численними етапами та змінами, спрямованими на покращення місцевого управління та збільшення участі громадськості у процесах прийняття рішень [14].

Македонія представляє цікавий приклад, де, на відміну від держав Західної та Північної Європи, де відбувався процес об'єднання громад, вирішили пройти іншим шляхом. Замість того, щоб об'єднувати громади, вони вибрали шлях розділення. На початку було створено 123 муніципалітети, практично вчетверо збільшивши кількість органів місцевого самоврядування порівняно зі станом, коли їх було 34. Проте, протягом 10 років країна була змушена визнати цю помилку, і розділені громади довелося знову об'єднувати. Після реформи 2002 року кількість муніципалітетів в країні скоротилася до 80 [25].

Навіть при різних моделях місцевого самоврядування та національних особливостях у розподілі повноважень між центральною та місцевою владою існують спільні риси, які визначають децентралізаційні процеси в країнах Європи.

Основні спільні риси:

- Розподіл повноважень. Відбувається перерозподіл влади та відповідальності між центральною та місцевою владою;

- Місцева автономія. Місцеві органи мають ступінь автономії у вирішенні питань, які стосуються їхньої території;
- Участь громадян. Децентралізація сприяє більшій участі громадян у процесах влади та прийнятті рішень на місцевому рівні;
- Фінансова децентралізація. Існує система фінансування, що дозволяє місцевим органам самостійно розпоряджатися часткою фінансових ресурсів;
- Місцеві реформи. Країни активно впроваджують місцеві реформи для оптимізації та покращення системи самоврядування;
- Демократичні структури. Забезпечується наявність демократичних інститутів та процесів на місцевому рівні;
- Територіальна інтеграція. Децентралізаційні процеси можуть також включати зусилля щодо територіальної інтеграції чи об'єднання громад;

Ці ознаки є загальними для багатьох країн Європи, які розвивають стратегії децентралізації. Досвід європейських країн свідчить про важливу роль реформи децентралізації в умовах трансформацій суспільних відносин. Важливо відзначити, що для країн, які переживають перехідний період, децентралізація не лише має великий потенціал для розвитку на місцевому рівні, але й є ефективним інструментом для внесення змін у суспільстві.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що децентралізаційні процеси в різних країнах характеризуються як позитивними, так і негативними аспектами.

Серед ключових позитивних аспектів децентралізації в країнах можна виділити:

- Забезпечення прозорості та відкритості у процесі прийняття рішень на місцях, підвищення якості надання послуг та їх максимальне наближення до споживачів.
- Створення передумов для успішного розвитку громадянського суспільства.
- Отримання мешканцями практичного досвіду участі у демократичних змінах, що відбуваються в їх територіальних громадах.

- Більш ефективний розподіл бюджетних коштів для вирішення нагальних потреб громади та її мешканців.
- Створення сприятливих умов для розвитку місцевого господарства.
- Сприяння умовам для розвитку економіки регіону та стратегічного планування.
- Підвищення відповідальності місцевих органів за результати своєї діяльності.

Не зважаючи на позитивні сторони децентралізації, існують певні негативні аспекти, серед яких можна відзначити:

- Ослаблення взаємодії між різними рівнями влади та виконання делегованих повноважень.
- Перешкода у втіленні державних програм через надання пріоритету місцевій політиці розвитку.
- Зусилля центральних органів влади уникнути відповідальності за якісне надання державних послуг населенню та самоусунення центральних урядів від вирішення нагальних питань.
- Несумісність делегованих повноважень і обов'язків із ресурсами для їх виконання.

Отже, використання світового досвіду впровадження децентралізації може стати корисним інструментом для розвитку подальших стратегій та підходів у цьому напрямку в Україні. Процес децентралізації вимагає збалансованого підходу, урахування потреб місцевих громад, їх бажання до участі та розвиненої системи підтримки для досягнення успішних результатів.

## **2.2. Основні напрями реформування місцевого самоврядування в Україні з урахуванням процесу децентралізації влади.**

У сучасний час, демократія представляє собою політичний устрій суспільства, який не лише дозволяє громадянам обирати своїх представників, але й забезпечує контроль над владою. Незважаючи на існуючі труднощі в рамках

демократичної організації суспільства, ця форма устрою виявляється найбільш відповідною для вирішення сучасних викликів, завдяки активній участі та владі громадян.

Сприяючи посиленню сепаратистських рухів на сході країни, однією з головних причин стала тривала відсутність політичної волі для проведення повноцінної децентралізації в системі державного управління. Наслідки такої політики тотальної централізації влади в Україні виявились в:

- Недостатня ефективність управлінських рішень;
- Складна демографічна обстановка;
- Обмежена привабливість регіонів для інвестицій;
- Непроможність громад у сферах інфраструктури, фінансів і кадрів;
- Недовіра до влади на регіональному рівні;
- Занепад сільських територій;
- Низька якість надання громадських послуг;
- Високий рівень корупції.

На момент початку децентралізаційних реформ у 2014 році лише 6 регіонів в Україні були самодостатніми що спричиняло велику нерівномірність між регіонами і відповідно призводило до низької якості життя та отримуваних послуг громадянами, складна політична та економічна обстановка вимагала від уряду проведення радикальних реформ у сферах державного управління, місцевого самоврядування та територіальної організації влади [26].

Можна стверджувати, що впродовж періоду з 2014 по 2020 роки динаміка реформи була різною. З 2015 по 2017 роки спостерігалась дуже позитивна динаміка. Саме в цей період були сформовані дуже міцні громади, які в цілому ефективно реалізували концепцію, визначену Указом № 333р від 01.04.2014. Це можливо розглядати як перший та єдиний приклад системного підходу до реформи, що включав у себе розробку та ухвалення концепції, а також виконання її згідно з планом. Однак у 2018 році ситуація вже суттєво змінилась: уряд, президент і парламент активно повідомляли про успіхи в реформі, але не



здійснювали необхідних кроків для завершення процесу. Лише в кінці 2018 року уряд представив покроковий план щодо завершення реформи.

«Проте після виборів уряд було змінено що призвело до руйнування планів щодо завершення реформи нова монолітна влада мала можливість прийняти всі необхідні рішення для завершення реформи протягом вересня-жовтня 2019 року але цього так і не відбулося це сталося через те що виникла ідея завершити реформу шляхом внесення змін до конституції це повторює помилку яку раніше допустили попередній президент і уряд відсутність консенсусу стосовно конституційних змін перешкоджає проведенню реформи крок за кроком на основі законів» [27].

Реформа децентралізації створює фундамент для утворення ефективного та максимально приближеного до громадян органу влади місцевого самоврядування.

Добровільне об'єднання територіальних громад дало новоутвореним органам місцевого самоврядування повноваження та ресурси які раніше належали лише містам обласного значення реформа продемонструвала що в Україні можна впроваджувати зміни розпочинаючи з добровільного об'єднання подібного до підходів, що успішно використовуються в деяких країнах Європи.

Після об'єднання громад обрані представники, такі як голова, депутати та виконавчі органи ради, тепер представляють інтереси громадян, що проживають на території об'єднаної громади. Їм доручено виконання законодавчих повноважень в інтересах мешканців громади. У населених пунктах, які увійшли до складу об'єднаної територіальної громади, обрані мешканцями старости відповідають за право на місцеве самоврядування та надання громадянських послуг.

Сприяння соціально-економічному розвитку відповідних територій шляхом ефективного місцевого самоврядування вимагає збільшення ресурсної та фінансової бази. Децентралізовані повноваження повинні супроводжуватися відповідними фінансовими ресурсами для забезпечення їх ефективного виконання.

Унаслідок внесених змін до Податкового та Бюджетного кодексів у 2014-2015 роках місцеві органи самоврядування отримали додаткові фінансові ресурси для підвищення економічної потужності.

«Об'єднані територіальні громади наділені повноваженнями та ресурсами, ідентичними тим, що мають міста обласного значення. Зокрема, ОТГ отримують 60% податку на доходи фізичних осіб власноруч визначаючи їхнє використання в рамках своїх повноважень. Крім того, місцеві бюджети ОТГ повністю зберігають доходи від єдиного податку, податку на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності, а також податку на майно.

Більше того об'єднані територіальні громади утримують прямі фінансові зв'язки з державним бюджетом перед реформою це було характерне лише для обласних та районних бюджетів та бюджетів міст обласного значення для виконання делегованих державою повноважень ОТГ отримують відповідні трансферти такі, як дотації освітня та медична субвенції, субвенції на розвиток інфраструктури громад, законодавчі зміни також встановили право органів місцевого самоврядування на ухвалення власних місцевих бюджетів незалежно від дати прийняття закону про державний бюджет» [28].

Внаслідок децентралізації об'єднані територіальні громади, здобули інструменти для власного економічного розвитку, зокрема можливість залучення зовнішніх позик, самостійне визначення установ для обслуговування коштів місцевих бюджетів у контексті розвитку та власних надходжень бюджетних установ у сфері архітектурно-будівельного контролю та вдосконалення містобудівного законодавства, передбачено передачу повноважень на місцевий рівень де органам місцевого самоврядування надано право самостійно визначати містобудівну політику.

В законі позначено, що «Після прийняття низки законів щодо децентралізації повноважень і регулювання земельних відносин громади дістануть право розпоряджатися землями за межами населених пунктів. Верховною Радою України прийнято закони, які надають можливість децентралізувати частину повноважень ЦОВВ щодо надання базових

адміністративних послуг: реєстрацію нерухомості, бізнесу, місця проживання особи – передавши їх на рівень громад.

Напрацьовані законопроекти, покликані чітко розмежувати повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, дозвілля, соціально-економічного розвитку, інфраструктури між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на кожному з територіальних рівнів адміністративно-територіального устрою держави » [28].

Уряд України визначив нові цілі та завдання для подальшого розвитку децентралізаційної реформи. Однією з ключових мотивів цього процесу є формування нової територіальної бази для діяльності органів влади. Це передбачає створення та адміністрування Державним реєстром адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів України в рамках реалізації нової бюджетної програми "Електронне урядування у сфері розвитку громад та територій України".

В реформі про децентралізацію вказано, що «Сформувати ефективне місцеве самоврядування та оптимальну систему територіальної організації влади на новій територіальній основі шляхом:

- закріплення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні шляхом внесення відповідних змін до Конституції України;
- розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, в тому числі щодо повноважень територіальних органів центральних органів виконавчої влади, їх підрозділів з урахуванням принципу субсидіарності та нової територіальної основи;
- впровадження збалансованої бюджетної моделі надходжень та витрат органів місцевого самоврядування на виконання власних та делегованих повноважень;
- переформатування місцевих державних адміністрацій відповідно до нової компетенції, основними повноваженнями яких буде забезпечення законності та правопорядку, додержання прав і свобод громадян, виконання

державних і регіональних програм, забезпечення координації (взаємодії) діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади, здійснення адміністративного нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування;

- розвитку форм міжмуніципального співробітництва, зокрема щодо створення та діяльності міських агломерацій;
- вирішення питання щодо відкритості та прозорості адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування;
- створення сприятливих правових умов для залучення жителів територіальних громад до прийняття управлінських рішень на місцях, розвиток форм місцевої демократії.
- створення та адміністрування Єдиного державного реєстру актів органів місцевого самоврядування в рамках виконання нової бюджетної програми «Електронне урядування у сфері розвитку громад та територій України»;
- створення та адміністрування Державного реєстру повноважень органів місцевого самоврядування в рамках реалізації нової бюджетної програми «Електронне урядування у сфері розвитку громад та територій України» [28].

Досягнення певних успіхів у процесі реформування публічної влади свідчать про те, що Україна обрала правильний курс, яким слід рухатися в майбутньому. Проте для завершення реформ та досягнення рівня розвитку, що відповідає європейським стандартам, необхідно внести відповідні зміни до законодавчих актів та Конституції України, особливо щодо децентралізації. Пріоритетом є закріплення статусу об'єднаної територіальної громади на конституційному рівні. Також важливо привести у відповідність систему органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, узгоджуючи їхні функції та повноваження, здійснюючи це відповідно до принципу субсидіарності та уникнення повторень.

Аналізуючи зарубіжні практики країн Європи можна визначити напрямок, який вказує на конкретні шляхи які слід використовувати для поліпшення системи децентралізації в Україні:

- Розмежування повноважень, прав і відповідальності різних рівнів влади відповідно до сутності демократичної держави, що дозволяє досягти балансу інтересів у системі суспільних відносин.
- Розробка та впровадження стратегії регіональної політики з урахуванням особливостей кожного регіону, спрямованої на забезпечення рівномірного місцевого та регіонального розвитку.
- Забезпечення реалізації принципу субсидіарності як способу подолання конфлікту інтересів між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.
- Забезпечення розширення прав територіальних громад щодо вирішення проблем життєзабезпечення.
- Проведення бюджетної реформи з урахуванням як державних, так і місцевих інтересів [29].

## РОЗДІЛ 3

### ФУНКЦІОНАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 3.1. Місцеве самоврядування як основний учасник децентралізаційних процесів в Донецькій області

Органи місцевого самоврядування, такі як сільські, селищні та міські ради разом із своїми виконавчими органами, є найбільш прямим зв'язком влади з громадянами і забезпечують доступні та якісні адміністративні, комунальні та соціальні послуги. Отже, вони повинні мати широкі повноваження і достатні ресурси для ефективного вирішення всіх питань на місцевому рівні та несуть за це відповідальність.

В Україні відбувається процес реформування системи децентралізації влади, що передбачає делегування органам місцевого самоврядування більших повноважень та фінансових ресурсів від центральної державної влади.

Згідно з конституцією України, яка була прийнята в 1996 році Верховною Радою України, було закріплено інститут місцевого самоврядування, згідно якої було визначено роль територіальних громад та фінансово-економічні основи для місцевого самоврядування [30].

У сучасній Україні, як і в інших країнах з ринковою економікою та розвиненим самоврядуванням, відповідальність за якість життя мешканців та задоволення їхніх потреб покладається на державні та місцеві органи влади, а також не саме населення територіальних громад. Здійснення цієї відповідальності здійснюється через стратегічне планування розвитку територій та ефективне управління його реалізацією.

В умовах сучасних реформ та інтенсивних змін у соціально-економічному та політичному житті України, стратегічне планування регіонального розвитку набуває збільшеної важливості через ряд факторів.

Важливість стратегічного планування регіонального розвитку зростає через такі впливові чинники, як глобалізація економіки, зміни в інноваційних

технологіях, демографічні тенденції, а також потреба в сталому розвитку та ефективному використанні ресурсів.

В сучасних умовах реформ, як ніколи потрібне планування, що ґрунтується на якісно новій методологічній базі, зокрема впровадженні смарт-спеціалізації, яка передбачає інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності регіону та трансформацію секторів економіки у більш ефективні, підвищення рівня конкурентоспроможності регіону, щільний контакт із громадськістю, використовує нові інструменти досягнення цілей і вимагає високопрофесійної підготовки управлінців та залучення до розроблення та реалізації стратегії експертів-професіоналів.

Починаючи з 2014 року на території Донецької області триває збройний конфлікт, який призвів до окупації частини регіону. За оціночними даними, це стосується 33 % площі, 54% населення, 60% виробничого потенціалу та 34% населених пунктів, включаючи 13 міст обласного значення та 5 повних районів. До повномасштабного вторгнення в 2022 році, адміністративні органи регіональної влади були розміщені в м. Краматорськ та м. Маріуполь [31].

На сьогоднішній день адміністративні органи регіональної влади частково зосереджені в місті Покровськ та Краматорськ, так як Маріуполь починаючи з весни 2022 року знаходиться під окупацією.

Розробка стратегії розвитку Донецької області включає в себе планування наукових, економічних та соціально-культурних аспектів. З урахуванням складнощів, пов'язаних із збройним конфліктом та окупацією частини території, стратегія повинна націлено враховувати відновлення економічних структур, забезпечення соціального благополуччя та підтримки населення. Основною метою є створення ефективного плану розвитку, який сприятиме відновленню та сталому зростанню області у майбутньому.

Для створення більш детальної візуалізації була розроблена таблиця 3.1 (додаток А), в якій систематизовані та конкретизовані ключові етапи досягнення стратегічних цілей в місті Покровськ Донецької області.

Одна з сильних сторін міста Покровськ є вдала транспортна розв'язка. Транспортна розв'язка може мати значний позитивний вплив на розвиток міста. Вона не лише сприяє поліпшенню мобільності мешканців, забезпечуючи швидкий та зручний доступ до різних районів міста, але і може стимулювати економічну активність.

Зручний транспортний доступ може сприяти легшому переміщенню людей до робочих місць, навчальних закладів та інших ключових об'єктів. Також, для бізнесу, ефективна транспортна інфраструктура робить місто більш привабливим для інвестицій, сприяє логістиці та торгівлі.

Загалом, добре розвинута транспортна система є важливим елементом сталого розвитку міста, сприяючи зручності життя мешканців та підтримці економічного зростання.

Також наявність залізничної станції в покровську виконує ключову роль у забезпеченні транспортної доступності та розвитку міста. Залізничний вузол може сприяти:

- Забезпечує зручний та ефективний залізничний транспорт для мешканців та підприємств, полегшуючи переміщення людей та товарів.
- Стимулює економічну активність через легший транспорт товарів та послуг, що може перевести до привабливості для підприємств і інвесторів.
- Сприяє створенню робочих місць, пов'язаних із залізничним транспортом та супутніми галузями.
- Поштовх до розвитку залізничної інфраструктури, включаючи важливі об'єкти, такі як термінали, ремонтні майстерні.
- Створює можливість для розвитку комерційних підприємств і підтримує туризм через зручний залізничний доступ.

Таким чином, наявність залізничної розв'язки відіграє ключову роль у розвитку та функціонуванні міста, сприяючи його економічному та соціальному зростанню.

Високий рівень розвитку видобувної промисловості в Донецькій області свідчить про значущий внесок цього регіону у промисловий сектор.



Індустріальна сфера виявляється дуже розвинутою, що вказує на значний обсяг видобутку ресурсів та важливий внутрішній внесок у господарський розвиток області.

Також до потенційних сильних сторін можна віднести:

- 1) Наявність комплексу індустріальних підприємств (металургійні, будівельні тощо);
- 2) Наявність корисних копалин (вугілля, метан, пісок, глина);
- 3) Наявність ділянок виробничого призначення (умовно вільних);
- 4) Розвинена роздрібна торгівля;
- 5) Підтримка МСБ міською владою;
- 6) Освітня база всіх рівнів, сюди можна віднести школи, училища, коледжі, інститути та університет;
- 7) Індустріальна історична та культурна спадщина, зокрема, творчість Леонтовича «Щедрик»;
- 8) Помірний клімат;
- 9) Рівнини;
- 10) Родючі ґрунти;
- 11) Громадська активність у сфері екологічної безпеки;
- 12) Наявність міських еко-програм;
- 13) Достатня концентрація ресурсів в одному місті;
- 14) Наявність місць для зібрань громади (районні адміністрації, будинок культури);

Серед слабких сторін можна відзначити обмежене залізничне сполучення міста Покровськ, що може впливати на його транспортну доступність та інтеграцію з іншими регіонами. Також до недоліків варто віднести монопрофільність міста, яка вказує на високу залежність від видобувної галузі, де зосереджено більшість робочих місць. Монопрофільність може створювати вразливість перед економічними змінами в даному секторі, що може впливати на стабільність та розвиток міста у цілому.

Насамперед, головним недоліком є близькість міста до лінії фронту. Це може створювати серйозні виклики та ризики для безпеки та стабільності місцевого населення. Наближення до лінії фронту часто призводить до збільшеної напруженості та небезпеки через можливі воєнні події та конфлікти. Така ситуація може впливати на економічний та соціальний розвиток міста, обмежуючи можливості для інфраструктурних та економічних ініціатив. Також не відомо з якою швидкістю та інтенсивністю будуть розвиватись події щодо повернення територій, чи, навпаки, якщо ці території продовжать перебувати під окупацією.

Крім того до слабких сторін можна також віднести такі аспекти, як:

- 1) Відсутність якісних робочих місць у не добувних галузях;
- 2) Незадовільний менеджмент на комунальних підприємствах, що впливає на їх продуктивність;
- 3) Відсутність системи моніторингу довкілля;
- 4) Низький рівень впровадження енергоефективних технологій;
- 5) Застаріла інженерна інфраструктура міста та неналежна дорожньо-транспортна інфраструктура;
- 6) Неналежний благоустрій міста;
- 7) Відсутність комунального об'єкту поводження з відходами (полігон ТПВ в приватній власності);
- 8) Тіньовий малий бізнес;
- 9) Мала кількість виробництва;
- 10) Відсутність системи підтримки стартапів;
- 11) Мало приміщень для оренди МСБ;
- 12) Дефіцит земельних ділянок для продажу та оренди;
- 13) Нерозвинена інфраструктура переробки, зберігання та збуту плодоовочевої продукції;
- 14) Відсутність належного медичного обслуговування;
- 15) Мало місць культурного дозвілля;
- 16) Недостатньо місць для розміщення туристів;

- 17) Наявність пасивних людей;
- 18) Високий рівень використання автомобільного транспорту;
- 19) Високий фізичний знос об'єктів міської інфраструктури та житлово-комунального господарства;
- 20) Слабке матеріально-технічне забезпечення установ соціальної сфери міста;
- 21) Низький рівень доступності інфраструктури міста для людей з інвалідністю та осіб з особливими потребами.

Щодо потенційних можливостей, важливими факторами є використання порту Маріуполь – Туреччина та географічне розташування міста в центрі області, що може бути використано для створення логістичного центру. Також слід враховувати ефективність системи підготовки персоналу у ВУЗі (ДонНТУ), використання розвиненої банківської сфери для бізнесу, зовнішнє міжнародне позитивне сприйняття теми «Щедрик», можливість створення об'єднаної громади (ОТГ), отримання зовнішньої фінансової допомоги (гранти, інвестиції тощо), попит на сільсько-господарську продукцію для розвитку сільського господарства, попит на використання ресурсів міста (сировинних природних та антропогенних), а також можливість стати центром нового госпітального округу.

Важливі ризики та загрози для міста Покровськ та області включають можливість активізації воєнних подій на сході країни та наближення фронтової лінії до міста. Додатково, існує потенціал негативного впливу на стан довкілля та здоров'я через погіршення екологічної ситуації. Високі ставки кредитів можуть створити фінансовий тиск, а відтік робочої сили та кваліфікованих кадрів може призвести до втрати людських ресурсів. Також слід враховувати можливість впливу тіньового бізнесу та корупції через недосконале законодавство. Закриття шахт може породити проблеми безробіття, а екологічні питання можуть визвати загрози для життя та здоров'я мешканців. Також важливо враховувати можливий відтік молоді та кадрів з регіону в пошуках роботи та «кращого життя».

Спрямування галузі можна окреслити однією з ключових стратегій, як:

1. Економічний та фінансовий обласний центр:
  - Розвиток економічної сфери та привабливість регіону для інвесторів.
  - Створення та підтримка фінансових інструментів для підтримки підприємництва та розвитку бізнесу.
2. Обласний освітній центр:
  - Розвиток та модернізація освітніх закладів для забезпечення високого рівня освіти та підготовки кваліфікованих кадрів.
  - Привертання вчених та наукових робітників, сприяння науковим дослідженням та інноваціям.
3. Доступні фінансові інструменти:
  - Розробка та впровадження ефективних фінансових механізмів для підтримки місцевого бізнесу та економіки.
  - Створення системи фінансових послуг, що відповідає потребам підприємств та громадян.

Такий підхід дозволяє галузі фокусуватися на конкретних цілях та завданнях, сприяючи комплексному розвитку області.

До стратегічних пріоритетів можна віднести інноваційність, що являє собою розвиток та впровадження нових ідей, продуктів чи послуг для покращення конкурентоспроможності, здатність адаптуватися до змін на ринку та технологічній сфері, або створення умов для творчого мислення та досліджень. Також ідентичність - визначення та зміцнення бренду та корпоративної ідентичності, розвиток унікального обличчя та цінностей компанії та спрямованість на побудову довіри та лояльності споживачів. Комфорт мається на увазі, забезпечення зручності та задоволення потреб клієнтів чи співробітників, оптимізація бізнес-процесів для полегшення взаємодії з клієнтами та внутрішнім персоналом, створення приємного та ефективного середовища для роботи та спілкування. Екологічність - впровадження екологічно відповідальних практик та технологій, зменшення

негативного впливу на навколишнє середовище, відповідність екологічним стандартам та регулюванням.

Ці пріоритети можуть варіюватися залежно від галузі та конкретних цілей організації, але їх врахування може сприяти стійкому розвитку та успішності компанії в довгостроковій перспективі.

Задля ефективного розвитку міста, було виділені основні стратегічні цілі:

1. Економічний розвиток міста (Інвестиції):
  - Залучення інвестицій для стимулювання розвитку міської економіки.
  - Створення сприятливого бізнес-клімату та зниження адміністративних бар'єрів для інвесторів.
  - Розвиток інноваційних секторів економіки та підтримка місцевих підприємств.
2. Розвиток інфраструктури міста:
  - Модернізація та розширення транспортної інфраструктури для поліпшення мобільності.
  - Розвиток житлового та комерційного будівництва для забезпечення зручності мешканців та привабливості для бізнесу.
  - Вдосконалення енергетичних систем та комунікацій.
3. Дозвілля та культурний розвиток:
  - Створення та розвиток громадських просторів, парків, музеїв та інших об'єктів для дозвілля та культурного спілкування.
  - Підтримка подій та фестивалів для стимулювання туризму та привертання гостей.
  - Формування культурної програми для розвитку міського життя та самовираження громадян.
4. Формування активної відповідальної громади:
  - Залучення громадян до участі в прийнятті рішень та розвитку міста.
  - Сприяння розвитку громадських ініціатив та організацій.
  - Забезпечення прозорості та взаємодії між владою та громадськістю.
5. Екологічна безпека та збалансоване природокористування:

- Впровадження стратегій зменшення викидів та підвищення ступеня відновлюваності енергетичних ресурсів.
- Захист природних резерватів та створення "зелених" зон для збереження природного середовища.
- Забезпечення водної та повітряної якості та раціональне використання природних ресурсів.

Ці стратегічні цілі спрямовані на створення збалансованого та стійкого розвитку міста, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, а також активну участь громади в цьому процесі.

Орієнтована на розвиток виробництва стратегічна ціль включає ряд ключових аспектів та проблем, які можна вирішити:

- Технологічне оновлення: Впровадження сучасних технологій та автоматизації у виробничі процеси.
- Розвиток кадрового потенціалу: Підвищення кваліфікації працівників для роботи з новим обладнанням та технологіями, здійснення програм розвитку персоналу.
- Стимулювання інновацій: Створення умов для внутрішнього підприємництва та підтримка інновацій серед працівників, активне сприяння досліджень та розвитку нових продуктів.
- Оптимізація ланцюга постачання: Впровадження ефективних систем управління ланцюгом постачання та оптимізація відносин із постачальниками, розробка стратегій для зменшення ризиків та забезпечення стабільності постачання сировини.
- Створення конкурентних переваг: Аналіз ринкових умов та визначення конкурентних переваг продукції, розробка стратегій маркетингу та продажів для розширення ринків збуту.
- Енергоефективність та сталість виробництва: Здійснення заходів з енергозбереження та зменшення викидів, використання зелених технологій для збалансованого природокористування.

Вирішення цих аспектів сприятиме підвищенню продуктивності виробництва, забезпечить сталість розвитку та посилить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Альтернативи для розв'язання проблеми, створення сприятливих умов для спрямування інвестиційних коштів. Основне, це залучення інвестицій від міжнародних виробників, та створення сприятливих умов для інвестування. Цільова група на яку направлено проєкт, жителі міста та мешканці Донецької області. Очікувані результати проєкту щодо міста Покровськ, так це комфортне місто для життя та ведення бізнесу, місто інновацій.

Для розробки ефективної стратегії відновлення та розвитку Донецької області після завершення конфлікту, необхідно враховувати широкий спектр аспектів. Це включає відновлення інфраструктури, соціальні програми для населення, стимулювання економічної активності, та забезпечення безпеки та правового порядку. Також важливо врахувати думку та участь місцевого населення у процесі планування для забезпечення врахування їхніх потреб та поглядів.

Розглянемо більш детально, розширену стратегію для відновлення та розвитку Донецької області після завершення конфлікту. Стратегія буде включати наступні етапи:

1) Оцінка збитків та потреб. Проведення докладного аналізу збитків у всіх сферах – економічній, соціальній, інфраструктурній. Розуміння конкретних потреб населення та галузей економіки.

2) Створення Інтегрованого плану. Розробка інтегрованого плану відновлення, який включає проєкти з відновлення інфраструктури, соціальні програми, ініціативи щодо економічного розвитку та заходи забезпечення безпеки.

3) Фінансове забезпечення. Залучення фінансових ресурсів для виконання плану, включаючи міжнародну допомогу, інвестиції та державні кошти.

4) Відновлення інфраструктури. Починаючи від відновлення основних об'єктів, таких як шляхи та комунікації, до енергетичної інфраструктури та об'єктів соціальної сфери.

5) Соціальні програми. Запровадження соціальних програм для підтримки населення, включаючи медичну допомогу, освіту та соціальні послуги.

6) Стимулювання економіки. Розвиток програм та ініціатив для підтримки підприємництва та економічного росту, враховуючи специфіку регіону.

7) Управління ризиками та постійний моніторинг. Створення системи управління ризиками для запобігання можливим проблемам та постійний моніторинг впровадження стратегій.

Цей комплексний підхід спрямований на забезпечення відновлення регіону та покращення якості життя його мешканців після завершення вторгнення агресора на територію всієї України та Донецької області.



### 3.2 Галузеве самоврядування децентралізації в Донецькій області

Державне регулювання діяльності в агропромисловому комплексі під час воєнного стану. Український агропромисловий комплекс до війни був одним із найпотужніших у світі. У 2021 році він становив 40% від загального експорту України. Україна була одним із найбільших виробників і експортерів зерна, соняшникової олії, кукурудзи, м'яса та інших сільськогосподарських продуктів.

Аграрний сектор був одним із ключових секторів економіки України. Він забезпечував значні надходження до бюджету та створював робочі місця. Крім того, він відіграв важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни.

Війна завдала аграрному сектору України серйозних збитків. Внаслідок бойових дій були пошкоджені або знищені логістичні ланцюги, які роками забезпечували постачання сільськогосподарської продукції до споживачів. Крім того, значні площі сільськогосподарських угідь були заміновані або захоплені окупантами, що унеможливило їхнє використання для посівів. Також було знищено значну кількість сільськогосподарської техніки та складів, що ускладнило проведення посівних робіт та зберігання врожаю [32].

Держава допомагає аграрному сектору розвиватися, створюючи для нього умови, в яких він може отримувати прибуток і конкурувати з іншими виробниками. Це включає в себе надання субсидій, кредитів, а також регулювання цін на сільськогосподарську продукцію [33].

З початку війни агропромисловий комплекс Донеччини переживає важкі часи. Зараз в області під тимчасовою окупацією знаходиться 644 тис. га. що складає 36% від площі підконтрольній Українській владі, яка була станом на 24.02.22 року. З 2014 року втрати території області становлять 57% це прямим чином впливає на стан Агропромислового комплексу в області. Скоротилися посівні площі сільського господарських культур, аграрії не можуть обробити певним чином ту територію яка прилягає до бойових дій, через безпекову ситуацію. Так в минулому році було зібрано зернових культур 252 тис. гектар, що склало 42% від рівня 2021 року. Вже сьогодні на урожай 2023р. засіяно 71

тис. гектар озимих культур – це пшениця, та 9 тис. гектар зимового ріпаку, що складає 55% до рівня 2021 року, тобто до війни [34].

Щодо тваринництва, на початок 2022 року на території Донецької області працювало 62 підприємства в галузі тваринництва. На даний момент на підконтрольованій території залишилось та працює 23 підприємства. З 19 підприємств молочного скотарства працюють 8, в області залишилось біля 3 000 тис. голів великої рогатої худоби, що складає 48% до рівня минулого року. Багато великих тваринницьких підприємств залишились на окупованій території. Підприємства де була велика рогата худоба з генетичним потенціалом, це 6 підприємств в галузі молочного скотарства, щоб зберегти племінну худобу здійснили релокацію до інших областей України. Тобто це половина худоби, яку було переміщено або продано в обсязі 3 550 голів.

Галузь свинарства була дуже розвинена в Донецькій області, вона мала найбільше поголів'я по Україні.

Птахівництво: До початку війни було 8 підприємств в яких утримувалось 2,3 мільйона голів птиці, але зі зв'язком воєнних дій дані підприємства були зруйновані, загинуло більше 1-го мільйону птахів. Зараз працює лише одне підприємство на якому утримується 306 тис. голів.

Якщо рахувати втрати в грошовому еквіваленті, то це становить більше 1-го мільярду гривень.

Щодо підприємств харчово - переробних промисловості з 146 підприємств, які були в Донецькій області на підконтрольній території залишилось 79, але ведуть свою діяльність в обмеженому темпі тільки 26 підприємств.

Щодо допомоги аграріям та сільському населенню в 2023 р. вже з початку року в 10 територіальних громадах, господарства отримали корма для годівлі птахів, загальний обсяг допомоги склав 527 тон. Мешканці 12 громад отримали гуманітарну допомогу у вигляді насіння овочевих культур.

Щодо державної допомоги то в 2022 р. воюючі області не отримали жодної допомоги, то в 2023 р. постанова Кабінету Міністрів України внесли зміни.

Було звільнено від податків окупованих територій та територій де ведуться активні бойові дії. Ще на початку війни в податковий комплекс було внесені зміни, що на ті території на яких бойові дії чи окупація мають бути звільнені, від земельного податку, від орендної плати за землі державної та комунальної власності, а також від нарахування мінімального податкового зобов'язання [35].

Виконавчий директор Всесвітньої продовольчої програми (ВПП) Девід Бізлі прогнозує, що посівна компанія 2023 року в Україні була найважчою за часи незалежності. Він заявив, що війна в Україні може призвести до наймасштабнішої продовольчої кризи з часів Другої світової війни. Ось деякі причини, чому це може статися:

1) Деякі райони та області України тимчасово окуповані. Це означає, що аграрні підприємства в цих районах не можуть працювати в нормальному режимі. Морські порти, дороги, склади та зерносховища заблоковані, що ускладнює логістику та доступ до сировини;

2) Поля і дороги заміновані або всіяні нерозірваними снарядами. Це робить неможливим проведення посівних робіт та перевезення сільськогосподарської продукції;

3) Значна нестача пального та запчастин. Це ускладнює роботу сільськогосподарської техніки;

4) Зруйновані та пошкоджені господарства разом з технікою. На південному сході України окупанти вивозять сільськогосподарську техніку на територію росії;

5) Нестача оборотних коштів та захмарні ціни на добрива, яких і так не вистачає. Це ускладнює фінансування сільськогосподарського виробництва.

6) Одою з важливих причин, яка стримує розвиток аграрного сектору України, є те, що ціни на сільськогосподарську продукцію в країні не відповідають реальним ринковим цінам. Це відбувається через те, що державні закупівлі сільгосппродукції здійснюються за заниженими цінами, що не стимулює аграріїв до виробництва.

Усі ці фактори можуть призвести до значного скорочення виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. Це, в свою чергу, може призвести до зростання цін на продовольство в усьому світі та голоду в деяких країнах.

Держава вжила заходів безпеки, заборонивши роботу сільськогосподарської техніки у вечірній і нічний час. Однак це призвело до затягування посівної, оскільки аграрії могли працювати лише вдень.

Крім того, польоти дронів, які використовуються для ведення розвідки, також ускладнювали роботу аграріїв. Дрони могли пошкодити сільськогосподарську техніку або завдати шкоди посівам.

Несприятливі погодні умови також не сприяли успішному проведенню посівної. У багатьох регіонах України спостерігалися заморозки, що могло негативно вплинути на врожайність.

У результаті усіх цих факторів до 30% посівних площ країни можуть залишитися незасіяними. Це може призвести до значного скорочення виробництва сільськогосподарської продукції в Україні та світі [36].

Держава вживає заходів для підтримки аграрного сектору України в умовах війни. Одним із таких заходів є Закон України №7178 «Про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану». Згідно якого аграрії мають право на низку пільг та гарантій, зокрема:

1) Безоплатна передача земель державної, комунальної власності у приватну власність. Цей захід спрямований на стимулювання інвестицій у аграрний сектор та створення нових робочих місць.

2) Формування земельних ділянок (крім тих, що передаються в оренду військовими адміністраціями). Цей захід покликаний упорядкувати облік та використання земель сільськогосподарського призначення.

3) Земельні торги щодо прав оренди, земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної, комунальної власності. Цей захід спрямований на прозоре та конкурентне розміщення земельних ділянок на ринку.

Крім того, держава надає аграріям фінансову та матеріально-технічну допомогу. Зокрема, надається компенсація за посівні матеріали, добрива, паливо та енергоносії [37].

Ці заходи є важливими для забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. Однак вони не можуть повністю компенсувати збитки, завдані аграрному сектору війною.

Безпека працівників на полях — найважливіше завдання для власників сільськогосподарських товариств. Навіть якщо поле не виглядає небезпечним, воно може бути заміновано мінами, нерозірваними боєприпасами або снарядами. Без спеціального обладнання або техніки виявити ці об'єкти неможливо.

Компанія Feodal спільно з Міністерством аграрної політики України запустила проєкт [Military.feodal.online](https://military.feodal.online), який допомагає аграріям оперативно повідомляти про заміновані поля органам ДСНС та ЗСУ. Це дозволяє якнайшвидше знешкодити небезпечні об'єкти та захистити працівників від травмування [36].

Урядом України було прийнято Закон №2120-IX (зі змінами 69.14/69.15), згідно якого встановлюється тимчасове звільнення від сплати податків за землю для землевласників та землекористувачів, розташованих на територіях, де ведуться бойові дії або тимчасово окуповані агресором.

Це звільнення поширюється на такі категорії земель:

- 1) Землі які розташовані на територіях, де ведуться або велися бойові дії.
- 2) Землі які розташовані на територіях, тимчасово окупованих Росією.
- 3) Землі які визначені обласними військовими адміністраціями як засмічені вибухонебезпечними предметами та/або на яких наявні фортифікаційні споруди.

Це звільнення поширюється на два податкові (звітні) роки: 2022 і 2023 [38].

Дане рішення є винятковим заходом, який спрямований на підтримку аграрного сектору України в умовах війни. Воно дозволить землевласникам та

землекористувачам зосередитися на відновленні своєї діяльності та не турбуватися про сплату податків.

Для більш детальної візуалізації було розроблено проєкт «Агропромисловий комплекс Донеччини під час війни», таблиця 3.2. (додаток Б)

Проєкт наочно демонструє, що розвиток аграрного сектора Донецької області в умовах війни значною мірою залежить від зовнішніх факторів. Зокрема, збройна агресія Росії, міжнародні санкції та економічна криза створюють серйозні перешкоди для розвитку аграрного сектору.

Збройні конфлікти призвели до значних руйнувань інфраструктури, загибелі людей, вимушених міграцій, порушення логістичних зв'язків, дефіциту робочої сили та техніки. Це негативно позначилося на виробництві сільськогосподарської продукції в Донецькій області.

Аграрне виробництво в Україні має значний потенціал для розвитку однак для того щоб цей потенціал реалізувати необхідно провести всебічну модернізацію аграрного сектору.

Фінансова модернізація передбачає створення умов для доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів зокрема кредитів інвестицій та грантів це можна зробити за рахунок розвитку банківської системи створення фондового ринку та стимулювання інвестицій в аграрний сектор.

Організаційно-виробнича модернізація передбачає впровадження сучасних технологій та методів управління в аграрному секторі це дозволить підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та підвищити якість продукції.

Техніко-технологічна модернізація передбачає оновлення матеріально-технічної бази аграрного сектору, це передбачає закупівлю сучасної сільськогосподарської техніки обладнання та інвентарю.

Кадрова модернізація передбачає підвищення кваліфікації працівників аграрного сектору, таким чином можна зробити за рахунок вдосконалення системи аграрної освіти та підвищення кваліфікації працівників аграрних підприємств.

Модернізація аграрного сектора України також вимагає реформування державної політики, така політика має бути стабільною передбачуваною та узгодженою вона має спрямовуватися на створення умов для ефективного розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Держава повинна забезпечити стабільність оподаткування митних процедур та застосування адміністративних обмежень в аграрному секторі, вона також повинна сприяти розвитку державних інтервенцій на ринках сільськогосподарської продукції. Ефективний розвиток аграрного сектора неможливий без модернізації системи наукових досліджень та освіти, держава має збільшити питому вагу державних витрат на розвиток сільськогосподарських досліджень та освіти надання дорадчих та консультативних послуг в перспективі надання таких послуг має фінансуватися в тому числі й приватним бізнесом тоді як держава забезпечуватиме лише часткове покриття відповідних витрат.

Модернізація аграрного сектора є складним і довгостроковим завданням, однак вона є необхідною умовою для забезпечення продовольчої безпеки країни та її економічного зростання. Ключові кроки які необхідно здійснити для модернізації аграрного сектора створити умови для доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів, впровадити сучасні технології та методи управління в аграрному секторі, оновити матеріально-технічну базу аграрного сектору, підвищити кваліфікацію працівників аграрного сектору, реформувати державну політику підтримки аграрного сектора, модернізувати систему наукових досліджень та освіти.

### **3.3. Професійний розвиток медичного персоналу в умовах воєнного стану**

Медицина є одним з найважливіших аспектів, який повинен мати якісне надання послуг. Це пов'язано з тим, що медицина є сферою, яка безпосередньо впливає на здоров'я та життя людей.

У контексті повномасштабної війни в Україні якісне надання медичних послуг є особливо важливим. В умовах війни населення потребує невідкладної медичної допомоги, а також допомоги у відновленні здоров'я після травм та захворювань, отриманих внаслідок війни. Лікарі та інші медичні працівники в Україні роблять усе можливе, щоб забезпечити населенню доступ до якісної медичної допомоги, вони працюють у надскладних умовах, але не втрачають професійної майстерності та відповідальності. Якісне надання медичних послуг є важливим не тільки для здоров'я та життя людей, але й для розвитку суспільства в цілому. Це дозволяє людям бути здоровими та продуктивними, що сприяє економічному зростанню та соціальному розвитку.

Наслідком цього, було розроблено проєкт, згідно якого визначали ключові особливості організації професійного розвитку медичного персоналу в умовах воєнного часу в місті Покровськ Донецької області (табл. 3.3).

Мета проєкту полягає у визначенні ключових особливостей організації професійного розвитку медичного персоналу в умовах воєнного часу та розробці заходів щодо вдосконалення професійного розвитку персоналу в контексті підвищення ефективності функціонування медичних установ.

Актуальність проєкту. Раціональний підхід до використання наявного кадрового потенціалу, підготовка фахівців, здатних до інноваційної праці, формування і розвиток інтелектуального капіталу, підвищення рівня мотивації працівників до розвитку і продуктивної праці дозволять забезпечити вихід із кризового становища та сталий соціально-економічний розвиток держави та регіону.

У теперішній час найбільш нагальними є завдання, щодо збереження й розвитку наявного кадрового потенціалу, більш раціонального його використання, підвищення продуктивності праці за рахунок використання новітніх технологій. Це актуалізує потребу у трансформації підходів до організації професійного розвитку персоналу, навчання його навичкам роботи із застосуванням сучасних прогресивних технологій, розвитку здібностей до



створення й використання нових знань в умовах воєнного часу та інноваційних змін.

Визначення професійного розвитку персоналу. Професійний розвиток персоналу є процесом безперервного оновлення та здобуття нових знань, умінь, навичок, компетенцій, що спрямований як на подальше використання у практичній діяльності, так і на активне створення нових знань з урахуванням інноваційних змін в оточуючому середовищі.

Щодо особливості професійного розвитку персоналу в умовах воєнного часу. Професійний розвиток персоналу в умовах воєнного часу має ряд особливостей, які необхідно враховувати при його організації. До таких особливостей належать:

- Динамічність та адаптивність. Професійне навчання медичного персоналу в умовах війни має бути динамічним та адаптивним до змін, які відбуваються на фронті та у медичних закладах.

- Цільова спрямованість. Професійне навчання має бути спрямоване на задоволення конкретних потреб медичного персоналу в умовах війни.

- Оптимізація ресурсів. Професійне навчання має бути ефективним та використовувати наявні ресурси з максимальною користю.

- Заходи щодо вдосконалення професійного розвитку персоналу

Для вдосконалення професійного розвитку персоналу в контексті підвищення ефективності функціонування медичних установ необхідно вжити таких заходів:

- Запровадження дистанційного та онлайн-навчання, яке дозволяє проводити навчання в будь-якому місці та в будь-який час.

- Розробку навчальних програм, які відповідають актуальним потребам медичного персоналу.

- Залучення до навчання міжнародних експертів, які мають досвід роботи в умовах воєнного часу.

Таблиця 3.3

### Організації професійного розвитку медичного персоналу

Мета проєкту	Визначення ключових особливостей організації професійного розвитку медичного персоналу в умовах воєнного часу.
Ціль проєкту	Розробка заходів щодо вдосконалення професійного розвитку персоналу в контексті підвищення ефективності функціонування медичних установ в м. Покровськ.
Актуальність проєкту	Доступ до якісної медицини.
Проблема, на розв'язання якої проєкт спрямований	Надання якісної медицини в державних лікарнях, компетентність лікарів та всього медичного персоналу.
Ініціація проєкту (суб'єкт ініціювання, інструменти ініціювання)	Реконструкція медичних установ м. Покровськ. Перевірка технічного стану обладнання в лікарнях, по необхідності закупівля нового обладнання Підвищення кваліфікації медичних працівників.
Альтернативи розв'язання проблеми	1. Формування спроможної мережі установ Покровського госпітального округу; 2. Розвиток медичного страхування; 3. Промоція здорового способу життя; 4. Покращення матеріально-технічної бази медичних установ.
Критерії вибору альтернативи та її обґрунтування	Вибір медичних закладів міста для реконструкції.
Цільові групи	1. Мешканці Донецької області; 2. Жителі міста; 3. Гості міста;
Залучені організації	1. Місцеві органи влади; 2. Інвестори; 3. Меценати.
Команда проєкту	Члени робочої групи з розробки Стратегії розвитку міста Покровська, органи місцевої влади, інвестори та меценати, головні лікарі та медичний персонал медичних закладів.
Продукт проєкту	Створення якісних та комфортних умов для отримання належного медичного обслуговування жителів міста та всієї Донецької області.

Вигоди проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення сучасною матеріально-технічною базою мережі установ Покровського госпітального округу;</li> <li>2. Розробка програми підготовки, залучення та утримання медичних кадрів;</li> <li>3. Впровадження сучасного електронного управління медичними закладами;</li> <li>4. Впровадження електронних сервісів надання медичних послуг (електронна черга та реєстр пацієнтів);</li> <li>5. Програма профоглядів і профілактика соціально значущих захворювань;</li> <li>6. Поліпшення медичних установ.</li> </ol>
Ризики проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наближеність до лінії фронту;</li> <li>2. Високий фізичний знос побудов медичних установ;</li> <li>3. Слабке матеріально-технічне забезпечення медичних установ;</li> <li>4. Відмова інвесторів брати участь в реалізації проєкту;</li> <li>5. Нестача коштів.</li> </ol>
Задачі проєкту	Поліпшення якості медичних послуг, створення ефективної системи екстреної медичної допомоги, формування розвиненої системи сімейної медицини та багатопрофільних лікарень інтенсивної допомоги.
Основні етапи проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка проєкту. ( місцеві органи, головні лікарі медичних установ) до 1-го року;</li> <li>2. Реалізація проєкту –(місцеві органи влади, меценати та інвестори) до 5-ти років;</li> <li>3. Кінцевий результат проєкту ( місцеві органи влади, меценати ).</li> </ol>
Очікувані результати проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація медичних установ;</li> <li>2. Створення нових робочих місць;</li> <li>3. Створення ефективної системи медичної допомоги.</li> </ol>
Контроль (моніторинг) результатів проєкту	Основний контроль за реалізацією даного проєкту покласти на органи державної влади. Поточний контроль покласти на інвесторів та меценатів.
Критерії та показники успішності проєкту	Оцінка діяльності визначається після повної реалізації проєкту.
Опис необхідних ресурсів	Інноваційна база, програми які створені для реалізації даного проєкту. Рішення місцевої ради.
Орієнтовний бюджет проєкту	Кошти місцевої громади, інвестування меценатів та інвесторів.

Організація професійного розвитку медичного персоналу в умовах воєнного часу є важливим завданням, яке має забезпечувати високий рівень надання медичної допомоги населенню. Для реалізації цього завдання необхідно враховувати особливості професійного розвитку персоналу в умовах воєнного часу та вжити відповідних заходів

Таким чином, у теперішній час найбільш нагальними є завдання щодо збереження й розвитку наявного кадрового потенціалу, більш раціонального його використання, підвищення продуктивності праці за рахунок використання новітніх технологій. Це актуалізує потребу у трансформації підходів до організації професійного розвитку персоналу, навчання його навичкам роботи із застосуванням сучасних прогресивних технологій, розвитку здібностей до створення й використання нових знань в умовах воєнного часу та інноваційних змін.

Отже, професійний розвиток персоналу є процесом безперервного оновлення та здобуття нових знань, умінь, навичок, компетенцій, що спрямований як на подальше використання у практичній діяльності, так і на активне створення нових знань з урахуванням інноваційних змін в оточуючому середовищі.

За сучасних умов навчальний простір може бути розподілений на фізичний, віртуальний, емоційний, когнітивний та соціальний простір. Стосовно моделей розвитку персоналу, можуть бути виокремлені моделі розвитку персоналу, можуть бути виокремлені моделі конкурентних переваг, модель підтримки працівників, модель підтримки суспільства та модель-концепція людського розвитку.

## ВИСНОВКИ

Децентралізація в Україні - це процес створення умов для формування відповідальної та ефективною місцевої влади. Його метою є передача повноважень, ресурсів та компетенцій з центрального рівня влади до місцевих органів самоврядування. Це дає змогу приймати рішення та вирішувати проблеми на найближчому до громадян рівні.

Завдяки децентралізації, місцева влада отримує більше повноважень та можливостей для вирішення соціально-економічних проблем своєї території. Це дозволяє краще враховувати потреби та інтереси громадян, сприяє більш ефективному використанню ресурсів та залученню громадськості до процесу прийняття рішень.

Загалом, децентралізація допомагає зміцнювати місцеве самоврядування, покращувати якість життя людей на всій території країни та сприяє подальшому розвитку України [39].

Досвід європейських країн свідчить про важливу роль реформи децентралізації в умовах трансформацій суспільних відносин. Важливо відзначити, що для країн, які переживають перехідний період, децентралізація не лише має великий потенціал для розвитку на місцевому рівні, але й є ефективним інструментом для внесення змін у суспільстві.

Зарубіжний досвід є надзвичайно важливим і актуальним для України, оскільки більшість розвинутих країн світу мають свої власні довгострокові традиції впровадження децентралізації. Варто зауважити, що на сьогоднішній день не існує жодної універсальної моделі або методології, яку можна було б в повному обсязі і без змін застосувати в Україні.

Встановлено, що використання світового досвіду впровадження децентралізації може стати корисним інструментом для розвитку подальших стратегій та підходів у цьому напрямку в Україні. Процес децентралізації вимагає збалансованого підходу, урахування потреб місцевих громад, їх бажання до участі та розвиненої системи підтримки для досягнення успішних результатів.

В умовах сучасних реформ та інтенсивних змін у соціально-економічному та політичному житті України, стратегічне планування регіонального розвитку набуває збільшеної важливості через ряд факторів.

Починаючи з 2014 року на території Донецької області триває збройний конфлікт, який призвів до окупації частини регіону. За оціночними даними, це стосується 33 % площі, 54% населення, 60% виробничого потенціалу та 34% населених пунктів, включаючи 13 міст обласного значення та 5 повних районів.

Розробка стратегії розвитку Донецької області включає в себе планування наукових, економічних та соціально-культурних аспектів. З урахуванням складнощів, пов'язаних із збройним конфліктом та окупацією частини території, стратегія повинна націлено враховувати відновлення економічних структур, забезпечення соціального благополуччя та підтримки населення. Основною метою є створення ефективного плану розвитку, який сприятиме відновленню та сталому зростанню області у майбутньому.

Для створення більш детальної візуалізації була розроблена таблиця 3.1, в якій систематизовані та конкретизовані ключові етапи досягнення стратегічних цілей в місті Покровськ Донецької області.

Було визначено та ретельно досліджено основні напрямки галузевої децентралізації для Донецького регіону. Агропромисловий комплекс і медицина стали ключовими секторами, які відіграють вагомую роль у формуванні якості життя кожної людини.

З початку війни агропромисловий комплекс Донеччини переживає важкі часи. Зараз в області під тимчасовою окупацією знаходиться 644 тис. га, що складає 36% від площі підконтрольній Українській владі, яка була станом на 24.02.22 року. З 2014 року втрати території області становлять 57% це прямим чином впливає на стан Агропромислового комплексу в області. Скоротилися посівні площі сільськогосподарських культур, аграрії не можуть обробити певним чином ту територію яка прилягає до бойових дій, через безпекову ситуацію.

Встановлено, що збройний конфлікт призвів до значних руйнувань інфраструктури, загибелі людей, вимушених міграцій, порушення логістичних зв'язків, дефіциту робочої сили та техніки. Це негативно позначилося на виробництві сільськогосподарської продукції в Донецькій області.

Міжнародні санкції призвели до обмеження експорту та імпорту сільськогосподарської продукції, а також до зменшення обсягів інвестицій. Це також негативно позначилося на розвитку аграрного сектору не тільки Сходу, а й всієї України.

Економічна криза, викликана війною, призвела до зниження доходів населення, зростання цін на енергоносії, зменшення обсягів споживання. Це також негативно позначилося на розвитку аграрного сектору.

Рекомендовано для того, щоб подолати ці перешкоди, необхідно розробити комплекс заходів, спрямований на підтримку аграрного сектору Донецької області. Ці заходи повинні включати в себе:

- Відновлення інфраструктури, яка була пошкоджена внаслідок бойових дій.
- Забезпечення безпеки людей, які працюють в аграрному секторі.
- Створення умов для повернення працездатного населення до Донецької області.
- Залучення інвестицій в аграрний сектор.
- Розробку і реалізацію програм підтримки аграрних підприємств.

Виконання цих заходів дозволить створити сприятливі умови для розвитку аграрного сектору Донецької області і забезпечить продовольчу безпеку країни.

Також було розроблено проєкт "Агропромисловий комплекс Донеччини під час війни", який має на меті підготовку кадрів та підвищення їхньої кваліфікації, збереження кваліфікованого персоналу, впровадження нових принципів управління персоналом, збільшення продуктивності праці та ефективності сільськогосподарського виробництва.

Проєкт прогнозує створення нових робочих місць та розвиток ефективної системи агропромислового комплексу, що надасть змогу підвищити загальну продуктивність і забезпечити стабільне функціонування галузі. Цей проєкт

спрямований на покращення сільськогосподарського сектору та підтримку економічного розвитку регіону під час воєнного конфлікту.

Медицина є однією з найзначущіших сфер, що потребує якісного надання послуг. Особливо в контексті повномасштабної війни в Україні, важливість якісної медичної допомоги стає ще вищою. У таких умовах населення потребує не тільки невідкладної медичної допомоги, але й реабілітації та підтримки для відновлення здоров'я після травм та захворювань, отриманих під час війни.

Додатково було розроблено проєкт, спрямований на визначення ключових аспектів організації професійного розвитку медичного персоналу в умовах воєнного часу. Метою проєкту стала розробка заходів для поліпшення професійного розвитку персоналу з метою підвищення ефективності роботи медичних установ в місті Покровськ Донецької області. Актуальність цього проєкту полягає в раціональному використанні наявного кадрового потенціалу, підготовці фахівців з інноваційним підходом до роботи, розвитку інтелектуального капіталу та збільшенні мотивації працівників для досягнення успіху та стабільного соціально-економічного розвитку регіону та держави.

Досліджено, що на даний момент існує безліч ризиків щодо впровадження проєкту, а саме: Наближеність до лінії фронту; Високий фізичний знос побудов медичних установ; Слабке матеріально-технічне забезпечення медичних установ; Відмова інвесторів брати участь в реалізації проєкту; Нестача коштів.

Виділено основні задачі проєкту є поліпшення якості медичних послуг, розробка ефективної системи екстреної медичної допомоги, встановлення розвиненої системи сімейної медицини та розбудова багатопрофільних лікарень інтенсивної допомоги.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 2015 р. № 157-VIII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 3.11.23 р.).
2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: від 1 квітня 2014 р. № 333 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 4.11.23 р.).
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 290 с.
4. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колект. моногр. / за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ: РІДНА МОВА, 2016.-220 с.
5. Європейська Хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. № 994\_036/ URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#n59](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#n59).
6. Грушевський М.С. Українська Центральна Рада й її Універсали. Перший і другий/– 2 вид., доп. – К.иїв, 1917. – 11-16 с.
7. В. Шевченко/ ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України. 117-119 с. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/shevchenko\\_tsentralna.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/shevchenko_tsentralna.pdf) (дата звернення: 5.11.23 р.).
8. Пустовой В.С. Історія централізації та децентралізації Української держави: актуальні проблеми держави і права. Вип. 60. – 2011. 433-440 с.
9. Указ президента України «Про делегування державної виконавчої влади головам та очолюваними ними виконавчим комітетом сільських, селищних і міських Рад». №1194/95 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1194/95#Text> (дата звернення: 5.11.23 р.).
10. Децентралізація в Україні (бібліотека) URL: <https://decentralization.gov.ua/glossary?letter=%D0%93>.

11. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 2015 р. № 156-VIII (із змінами). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19?find=1&text=%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19?find=1&text=%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F#w1_1) (дата звернення: 8.11.23 р.).

12. Упровадження децентралізації публічної влади в Україні: національний і міжнародний аспекти / Г.Г. Динис, Т.О. Карабін, Я.В. Лазур, М.В. Менджул, Р.П. Натуркач, О.Я. Рогач, М.В. Савчин, І.С. Сухан, П.А.Трачук, І.В. Хохлова; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. М.В. Савчина. Ужгород : ТИМПАНИ, 2015. 16 с.

13. Законодавство-Децентралізація в Україні. URL: [https://decentralization.gov.ua/legislations?year=2020&legislation\\_type=&legislation\\_state=&legislation\\_topic=&legislation\\_name=&legislation\\_number](https://decentralization.gov.ua/legislations?year=2020&legislation_type=&legislation_state=&legislation_topic=&legislation_name=&legislation_number) (дата звернення: 8.11.23 р.).

14. Наукова робота «Досвід проведення децентралізації в країнах Європи та пріоритетні завдання для України» URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/7-2018/20.pdf> (дата звернення: 8.11.23 р.).

15. Децентралізація. Чи було полякам легко робити децентралізацію. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/2547#:~:text=%D0%92%D0%BE%D1%94%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%B1%D1%83%D0%BB%D0%B8%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%2049,%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B0%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%2C%20%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0.&text=%D0%9E%D1%82%D0%B6%D0%B5%2C%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%83%D0%B6%D0%B5%20%D0%B1%D1%83%D0%BB%D0%BE%20%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BE,%D0%BF>

D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83%20%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%2D%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%82%2D%D2%91%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0 (дата звернення: 9.11.23 р.).

16. КИЇВСЬКА МІСЬКПРОФРАДА. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. Опубліковано: 05 травня 2017 URL:<https://kyiv.fpsu.org.ua/index.php/sotsialnyi-dialoh/uhody-pro-spi-vpratsiu/240-zarubizhnij-dosvidprovedennyadetsentralizatsijnikh-reform/> (дата звернення: 9.11.23 р.).

17. Адміністративний поділ Польщі. URL:<https://euportal.biz.ua/evropa/polshha/zhyttia-polsha/administratyvnyj-podil-polshchi.html> (дата звернення: 9.11.23 р.).

18. Камінська Н. В. Децентралізація влади і досвід її проведення у зарубіжних державах URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Nzizvru\\_2014\\_4\\_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nzizvru_2014_4_9) (дата звернення: 14.11.23 р.).

19. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 квітня 2014 р. № 1508-VII (із змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 14.11.23 р.).

20. Бабич О. М. Співвідношення централізації та децентралізації в системі державного управління / Бабич О. М. // Часопис Київ. Ун-ту права. 2011. № 2. С. 109 – 112.

21. Адміністративний поділ Франції. Вікіпедія: Вільна енциклопедія URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB\\_%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB_%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97) (дата звернення: 14.11.23 р.).

22. Місцеве самоврядування у Франції URL: [https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5\\_%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D1%83\\_%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.html](https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5_%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%83_%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.html) (дата звернення: 14.11.23 р.).

23. Адміністративно-територіальний устрій країн Європейського Союзу. Підручники. URL: [https://pidru4niki.com/91592/pravo/frantsiya#google\\_vignette](https://pidru4niki.com/91592/pravo/frantsiya#google_vignette) (дата звернення: 15.11.23 р.).

24. Наукова робота «Децентралізація влади в Україні як механізм розвитку громад» URL: <https://oblradapl.gov.ua/uploads/lstud/2017/07.pdf>

25. Сидоренко С. Досвід адмінреформи для України: як звільнити більшість мерів, не зруйнувавши державу URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/12/27/7075538/> (дата звернення: 29.11.23 р.).

26. Рубікон децентралізації – успіхи головної реформи останніх 4 років. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/425-rubikon-detsentralizatsiyi-uspihi-golovnoyi-reformi-ostannih-4-rokiv> (дата звернення: 29.11.23 р.).

27. Інтерв'ю Анатолія Ткачука, директора з питань науки та розвитку Інституту громадянського суспільства, члена Ради Коаліції Реанімаційний Пакет Реформ для видання «Місцеве самоврядування». URL: <https://grg.org.ua/news/anatoliy-tkachuk-bachennia-ta-porady-na-neprostyuy-2021-y/> (дата звернення: 29.11.23 р.).

28. Реформа децентралізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizatsiyi> (дата звернення: 29.11.23 р.).

29. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні /Н.В. БІБІК, Г.М. ШАПОВАЛ URL:

file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80/Downloads/171730-Article%20Text-379388-2-10-20190627%20(2).pdf (дата звернення: 29.11.23 р.).

30. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. / [ ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2014. – 128 с.

31. Стратегія розвитку Донецької області на період до 2027 року. 2020 рік. ст. 9. URL: <https://donmolod.gov.ua/images/stories/ODA/strateg.pdf> (дата звернення: 13.12.23 р.).

32. Інфраструктура аграрного ринку військового часу/ Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека ім. В. Отамановського. URL: <https://library.vn.ua/news-and-events/novini/listopad-2022-news/infrastruktura-agrarnogo-rinku-vijskovogo-chasu> (дата звернення: 14.12.23 р.).

33. Державне управління: удосконалення та розвиток. Сутність та зміст державного регулювання аграрної сфери URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> (дата звернення: 14.12.23 р.).

34. Агро Портал. URL: <https://agroportal.ua/ru/news/rastenievodstvo/agrariji-donechchini-zasiyali-tretinu-zaplanovanih-ploshch-yarimi-zernovimi> (дата звернення: 14.12.23 р.).

35. Інтернет – видання Краматорськ пост. URL: [https://www.kramatorskpost.com/borshhovii-nabor-z-pocatku-roku-podorozcav-na-22-yak-spravi-u-silskomu-gospodarstvi-doneccini-ta-kramatorskogo-raionu\\_85323](https://www.kramatorskpost.com/borshhovii-nabor-z-pocatku-roku-podorozcav-na-22-yak-spravi-u-silskomu-gospodarstvi-doneccini-ta-kramatorskogo-raionu_85323) (дата звернення: 14.12.23 р.).

36. Аграрні відносини під час війни: як держава допомагає аграріям з регіонів, що постраждали від воєнних дій. URL: <https://esquires.ua/agrarni-vidnosini-pid-chas-vijni-yak-derzhava-dopomagaye-agrariyam-z-regioniv-shho-postrazhdali-vid-voeyennih-dij> (дата звернення: 14.12.23 р.).

37. Про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. Закон України №7178 від 24.03.22 р. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/220863.html> (дата звернення: 19.12.23 р.).

38. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану. Закон України №2120-IX від 15.03.2022. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20> (дата звернення: 19.12.23 р.).

39. Децентралізація в Україні. Вікіпедія: Вільна енциклопедія URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%B2\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96) (дата звернення: 19.12.23 р.).

40. Бориславська О. М. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О. М. Бориславська, І. Б. Заверуха, А. М. Школик – Київ : Центр політико-правових реформ, 2012.

41. Гончарук Н. Т. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування: правові та функціональні аспекти / Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // Публічне упр.: теорія та практика: зб. наук. праць асоціації днів наук з держ. упр. – 2011.

42. Мішин С.І. Історичне поняття місцевого самоврядування / С.І. Мішин // Актуальні проблеми політики : зб. наук. праць / редкол.: С. В. Ківалов (голов. редкол.), Л. І. Кормич (голов. ред.), І. М. Милосердна (відп. ред.) [та ін.] ; НУ «ОЮА», Південноукр. центр гендер. проблем. – Одеса : Фенікс, 2019.

43. Цабека А. Реформування адміністративно-територіального устрою держави в умовах децентралізації органів виконавчої влади в Україні / А. Цабека // Юридичний вісник – 2020.

44. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування: навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ: ПРООН/МПВСР. - 2007.

45. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (15 березня 2019 р., м. Львів) / за наук. ред. проф. П. Гураля, проф. О. Сушинського. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019.

46. Енциклопедія державного управління у 8-ми томах. Том 8: Публічне врядування / [наук.-ред. колегія: В. С. Загорський, С. О. Телешун та ін.] – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011.

47. Стратегія розвитку Донецької області на період до 2027 рік.  
17.02.2020 № 147/5-20 URL:  
<https://donmolod.gov.ua/images/stories/ODA/strateg.pdf> (дата звернення: 22.12.23 р.).

48. Білик Р. Р. Механізми та інструменти забезпечення економічної безпеки регіонів України в процесі децентралізації / Р. Р. Білик // Бізнес Інформ. – 2015.

49. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» № 1508-VII від 17.06.2014 р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 22.12.23 р.).

50. Механізми взаємодії суспільства та влади : підручник / кол. авт.: Михненко А.М. (кер. авт. кол.), Кравченко С.О., Мартиненко В.Ф. та ін. – К. : НАДУ, 2013.

## Додаток А

Таблиця 3.1

## Стратегічні цілі міста Покровськ Донецької області.

Назва міста, яке потребує реформування та розвитку:	м. Покровськ Донецька область
Сильні сторони міста	Слабкі сторони міста
<p>1. Вдала транспортна розв'язка;</p> <p>2. Наявність залізничної станції;</p> <p>3. Розвинена добувна промисловість;</p> <p>4. Наявність комплексу індустріальних підприємств (металургійні, будівельні тощо);</p> <p>5. Наявність корисних копалин (вугілля, метан, пісок, глина);</p> <p>6. Наявність ділянок виробничого; призначення (умовно вільних);</p> <p>7. Розвинена роздрібна торгівля;</p> <p>8. Підтримка МСБ міською владою;</p> <p>9. Освітня база всіх рівнів (науковий потенціал ДонНТУ);</p> <p>10. Індустріальна історична та культурна спадщина, зокрема, творчість Леонтовича «Щедрик»;</p> <p>11. Помірний клімат;</p> <p>12. Рівнини;</p> <p>13. Родючі ґрунти;</p> <p>14. Громадська активність у сфері екологічної безпеки;</p> <p>15. Наявність міських еко-програм;</p> <p>16. Достатня концентрація ресурсів в одному місті;</p>	<p>1. Обмежене залізничне сполучення;</p> <p>2. Монопрофільність міста;</p> <p>3. Відсутність якісних робочих місць у не добувних галузях;</p> <p>4. Незадовільний менеджмент на комунальних підприємствах, що впливає на їх продуктивність;</p> <p>5. Відсутність системи моніторингу довкілля;</p> <p>6. Низький рівень впровадження енергоефективних технологій;</p> <p>7. Застаріла інженерна інфраструктура міста та неналежна дорожньо-транспортна інфраструктура;</p> <p>8. Неналежний благоустрій міста;</p> <p>9. Відсутність комунального об'єкту поводження з відходами (полігон ТПВ в приватній власності);</p> <p>10. Тіньовий малий бізнес;</p> <p>11. Мала кількість виробництва;</p> <p>12. Відсутність системи підтримки стартапів;</p> <p>13. Мало приміщень для оренди МСБ;</p> <p>14. Дефіцит земельних ділянок для продажу та оренди;</p> <p>15. Нерозвинена інфраструктура переробки, зберігання та збуту плодоовочевої продукції;</p>



<p>17. Наявність місць для зібрань громади (районні адміністрації, будинок культури);</p> <p>18. Діючий генеральний план міста;</p> <p>19. Відкритий доступ до генерального плану міста;</p> <p>20. Наявність активної громадськості, що зацікавлена розвитком міста;</p> <p>21. Достатня забезпеченість трудовими ресурсами технічного напрямку;</p> <p>22. Присутність у місті в достатній кількості роботодавців.</p> <p>23. Мережа культури: будинок культури, музей, молодіжні центри, клуби тощо;</p> <p>24. Паркові зони, території відпочинку;</p> <p>25. «Бюджет участі» та інші програми підтримки громади;</p> <p>26. Наявність розвиненої інфраструктури;</p> <p>27. Позиція та ідеї ОМС щодо трансформації міста;</p> <p>28. Географічне розташування та зручна логістика.</p>	<p>16. Відсутність належного медичного обслуговування;</p> <p>17. Мало місць культурного дозвілля;</p> <p>18. Недостатньо місць для розміщення туристів;</p> <p>19. Наявність пасивних людей;</p> <p>20. Наближеність до лінії фронту;</p> <p>21. Високий рівень використання автомобільного транспорту;</p> <p>22. Високий фізичний знос об'єктів міської інфраструктури та житлово-комунального господарства;</p> <p>23. Слабке матеріально-технічне забезпечення установ соціальної сфери міста;</p> <p>24. Низький рівень доступності інфраструктури міста для людей з інвалідністю та осіб з особливими потребами.</p>
<p><b>Потенційні можливості</b></p>	<p><b>Загрози, ризики</b></p>
<p>1. Використання порту Маріуполь – Туреччина та географічного розташування міста в центрі області (для створення логістичного центру);</p> <p>2. Використання системи підготовки персоналу у ВУЗі (ДонНТУ);</p> <p>3. Використання розвиненої банківської сфери для бізнесу;</p>	<p>1. Активізація воєнних бойових дій на сході країни, наближення лінії зіткнення до міста;</p> <p>2. Незадовільний стан довкілля, подальше його погіршення, як наслідок, високий рівень захворювань та демографічні проблеми;</p> <p>3. Ставки кредитів зависокі;</p>

<p>4. Зовнішнє міжнародне позитивне сприйняття теми «Щедрика»;</p> <p>5. Створення об'єднаної громади (ОТГ);</p> <p>6. Зовнішня фінансова допомога (гранти, інвестиції тощо);</p> <p>7. Попит на с.г. продукцію (для розвитку АПК);</p> <p>8. Попит на використання ресурсів міста (сировинних природних та антропогенних);</p> <p>9. Центр нового госпітального округу.</p>	<p>4. Відтік трудового населення, молоді та кваліфікованих фахівців у розвинені міста в Україні та за кордоном;</p> <p>5. Законодавство недосконале – тіньовий бізнес та високий рівень корупції.</p> <p>6. Політика закриття шахт у регіоні – безробіття;</p> <p>7. Екологічні загрози із-за незадовільного стану довкілля;</p> <p>8. Відтік молоді та кадрів</p>
<p><b>Стратегічне бачення галузі</b></p>	<p>1. Економічний та фінансовий обласний центр;</p> <p>2. Обласний освітній центр;</p> <p>3. Доступні фінансові інструменти.</p>
<p><b>Стратегічні пріоритети</b></p>	<p>1. Інноваційність;</p> <p>2. Ідентичність;</p> <p>3. Комфорт;</p> <p>4. Екологічність.</p>
<p><b>Стратегічні цілі</b> <b>(для реалізації пріоритету №1)</b></p>	<p>1. Економічний розвиток міста (інвестиції);</p> <p>2. Розвиток інфраструктури міста та дозвілля;</p> <p>3. Формування активної відповідальної громади.</p> <p>4. Екологічна безпека та збалансоване природокористування.</p>
<p><b>Проблема, на вирішення якої спрямована стратегічна ціль. №1.</b></p>	<p>Розвиток виробництва.</p>
<p><b>Альтернативи розв'язання проблеми</b></p>	<p>1. Створення сприятливих умов для спрямування інвестиційних коштів.</p>
<p><b>Критерії вибору альтернативи та її обґрунтування</b></p>	<p>1. Залучення інвестицій від міжнародних виробників;</p>

	2. Створення сприятливих умов для інвестування.
<b>Назва проєкту</b>	Покровськ – новий обласний центр Донеччини.
<b>Цільові групи (на яку категорію населення спрямовані результати проєкту)</b>	1. Мешканці Донецької області; 2. Жителі міста;
<b>Очікувані результати проєкту (короткострокові, довгострокові)</b>	1. Покровськ місто інновацій; 2. Покровськ комфортне місто для життя та ведення бізнесу; Покровськ має свою ідентичність.

## Додаток Б

Таблиця 3.2

## Агропромисловий комплекс Донеччини під час війни

Мета проєкту	Агропромисловий комплекс Донеччини під час війни.
Ціль (цілі) проєкту	1. Підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації, утримання кваліфікованих кадрів. 2. Розвиток нових принципів управління персоналом, підвищення продуктивності праці та ефективності сільськогосподарського виробництва.
Актуальність проєкту	Розвиток АПК на Донеччині. Підтримка підприємств АПК під час воєнного часу.
Проблема, на розв'язання якої проєкт спрямований	Забезпечення господарства кваліфікованими кадрами, створення умов для професійно кваліфікаційного росту працівників агропромислового комплексу.
Ініціація проєкту	Оптимізація бізнес-процесів в агропромисловому комплексі.
Альтернативи розв'язання проблеми	1. Управління персоналом підприємств агропромислового сектора; 2. Проведення хронометражів та ФРД; 3. Створення додаткових сфер зайнятості; 4. Впровадження цільового навчання випускників у закладах з аграрним нахилом.
Критерії вибору альтернативи та її обґрунтування	Особиста мотивація працівників штовхає їх на постійне удосконалення, підвищення кваліфікації, очікуючи при цьому підтримки з боку підприємства. Персонал не тільки створює, а й спожива матеріальні та духовні цінності, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості.
Цільові групи	1. Мешканці Донецької області.
Залучені організації	1. Місцеві органи влади; 2. Інвестори; 3. Меценати; 4. Вищі навчальні заклади;

	5. Журналісти, місцеві телеканали;
Команда проєкту	Члени робочої групи з розробки Стратегії розвитку міста Покровськ та області загалом, органи місцевої влади, інвестори та меценати, управлінці підприємств АПК та співробітники.
Продукт проєкту	Сформувати таку систему управління персоналом, яка забезпечить високу ефективність роботи АПК, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку.
Вигоди проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення АПК кваліфікованими спеціалістами;</li> <li>2. Створення умов для закріплення в сільській місцевості кваліфікованих спеціалістів сільського господарства;</li> <li>3. Додаткові робочі місця, для місцевого населення.</li> </ol>
Ризики проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровий дефіцит спеціалістів для аграрного сектора;</li> <li>2. Низький рівень зацікавленості працівників в роботі. сільськогосподарського виробництва;</li> <li>3. Слабка зацікавленість в роботі молодих спеціалістів після закінчення навчання аграрних навчальних закладів;</li> <li>4. Наближення бойових дій;</li> <li>5. Переміщення потенційних працівників та підприємств АПК в інші області України ( зі зв'язком війни);</li> <li>6. Наближеність до лінії фронту;</li> <li>7. Слабке матеріально-технічне забезпечення АПК;</li> <li>8. Відмова інвесторів брати участь в реалізації проєкту;</li> <li>9. Нестача коштів.</li> </ol>
Задачі проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;</li> <li>2. Забезпечення АПК кваліфікованими спеціалістами;</li> <li>3. Зацікавлення молодих кадрів в співпраці з АПК.</li> </ol>

Основні етапи проєкту)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка проєкту. ( місцеві органи влади, управлінці підприємств АПК, власники підприємств);</li> <li>2. Реалізація проєкту –(місцеві органи влади, меценати та інвестори);</li> <li>3. Кінцевий результат проєкту ( місцеві органи влади, меценати, власники підприємств АПК).</li> </ol>
Очікувані результати проєкту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація Агропромислового комплексу;</li> <li>2. Створення нових робочих місць;</li> <li>3. Створення ефективної системи АПК.</li> </ol>
Контроль (моніторинг) результатів проєкту ( <i>поточний, остаточний</i> )	Основний контроль за реалізацією даного проєкту покласти на органи державної влади. Поточний контроль покласти на інвесторів та меценатів, а також власників підприємств АПК.
Критерії та показники успішності проєкту	Оцінка діяльності визначається після повної реалізації проєкту. Зупинити процес міграції молодих спеціалістів в інші регіони країн ближнього і дальнього зарубіжжя шляхом впровадження програм по створенню належних умов життя та праці для спеціалістів та робітників в АПК.
Опис необхідних ресурсів ( <i>фінансові, матеріальні, технічні, люд</i> ).	Людські ресурси– це працівники, які мають певні професійні навички й знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.
Опис необхідних управлінських інструментів	Інноваційна база, програми які створені для реалізації даного проєкту.
Орієнтовний бюджет проєкт за джерелами фінансування.	Кошти місцевої громади, інвестування меценатів та інвесторів.