

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

«РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ»

Виконала: студентка 6 курсу 637МЗ групи  
галузі знань:  
28 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності:  
281 Публічне управління та адміністрування  
Хоронжак Марія Олександрівна

Керівник: к.пед.н., доцент  
Кузнецова Олена Анатоліївна

Рецензент: доцент б.в.з.  
Верба Світлана Миколаївна

м. Миколаїв – 2023 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ .....	7
1.1. Регіональний розвиток та децентралізація в категоріальному апараті науки публічного управління .....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення регіонального розвитку в умовах здійснення децентралізації в Україні .....	15
РОЗДІЛ 2. РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТК В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ .....	24
2.1. Принцип субсидіарності як основа децентралізованого управління регіональним розвитком .....	24
2.2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України як важливий суб'єкт управління регіональним розвитком .....	32
2.3. Повноваження органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг як один із важливих аспектів регіонального розвитку в умовах децентралізаційних змін .....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ .....	50
3.1. Проблеми і можливі ризики децентралізаційних змін у регіонах України в умовах воєнного стану та способи їх усунення .....	50
3.2. Впровадження сучасних інструментів управління регіональним розвитком адаптованих до військових реалій сьогодення .....	59
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70
ДОДАТКИ .....	79

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Революція Гідності стала «поштовхом» для України до впровадження кардинально нових за своїм змістом реформ, як у політичному, так і соціально-економічному сенсі. За відносно невеликий проміжок часу було реформовано місцеве самоврядування і територіальну організацію влади, здійснено фінансову, медичну й освітню децентралізацію, змінено адміністративно-територіальний поділ держави в межах районів. Україна, враховуючи успішний досвід європейських країн, почала формувати і реалізовувати нову державну регіональну політику, спрямовану на згуртованість громад і всього українського народу, усунення неспівмірного розвитку різних територій країни. Громади отримали доступ до певних державних ресурсів, що відкрило можливості для середньострокового і довгострокового планування розвитку. У результаті, за останні роки в нашій державі швидкими темпами модернізується і відновлюється наявна соціально-виробнича й транспортна інфраструктура, а також зводиться нова.

Іншими словами, кожен із кроків, що були зроблені з 2014 р. до 2022 р. стосовно здійснення децентралізації влади та впровадження нової регіональної політики, сприяв збалансованому розвитку територіальних громад, створював нові зв'язки на регіональному і міжрегіональному рівнях. Так було б і наділі, якби не війна в Україні, яка призвела до значних руйнувань багатьох населених пунктів, знищення критичної інфраструктури, екоциду, появи мільйонів вимушених переселенців, суттєвих зсувів у демографічній та економічній ситуації в різних регіонах країни тощо.

Враховуючи такий стан речей, питання регіонального розвитку в Україні у процесі здійснення децентралізації набуває особливого значення та спонукає до вироблення дієвих способів покращення ситуації в регіонах у воєнний та післявоєнний період.

**Стан наукової розробки теми.** Основні питання розвитку регіонів та

децентралізації влади відображені у працях: І.А. Грицяк, У.М. Дорош, І.В. Дробуш, Ю.П. Дронь, С.А. Квітка, В.Ю. Керецман, В.С. Куйбіда, К.О. Линьов, В.Ю. Медвідь, Н.Р. Нижник та ін. Окремі організаційно-управлінські аспекти регіонального розвитку в Україні у контексті здійснення децентралізаційних перетворень у своїх роботах досліджували: С.О. Біла, М.А. Борушак, В.М. Василенко, І.О. Дегтярьова, Т.А. Кравченко, А.С. Матвієнко, О.В. Мошак, В.О. Остапчук, Т.К. Скуф'їна, М.І. Ставнійчук, А.Ф. Ткачук, І.А. Чухно та ін.

**Метою роботи** є дослідження регіонального розвитку в Україні у процесі здійснення децентралізації.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

- розглянути теоретико-правові основи регіонального розвитку в умовах децентралізації;
- описати принцип субсидіарності як основу децентралізованого управління регіональним розвитком;
- охарактеризувати Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України як важливий суб'єкт управління регіональним розвитком;
- проаналізувати повноваження органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг як один із важливих аспектів регіонального розвитку в умовах децентралізаційних змін;
- сформулювати напрями удосконалення регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі.

**Об'єктом роботи** є державна регіональна політика.

**Предметом роботи** є регіональний розвиток в Україні у процесі здійснення децентралізації.

**Методи дослідження.** Методологічну основу даної роботи складає сукупність загальних і спеціально-наукових методів дослідження. Так, для визначення основних понять дослідження було використано формально-логічний метод. На основі порівняльно-правового методу розглянуто

теоретико-правові основи регіонального розвитку. За допомогою системно-аналітичного методу описано принцип субсидіарності як основу децентралізованого управління регіональним розвитком. Використання системно-функціонального методу дало змогу охарактеризувати Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України та проаналізувати повноваження органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг. За допомогою причинно-наслідкового аналізу і методу прогнозування сформульовано напрями удосконалення регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі. На основі логічного методу і методу групування зроблено відповідні висновки дослідження.

**Наукова новизна дослідження.** Дана робота є самостійною науковою працею у галузі публічного управління, в якій авторкою отримано науково-обґрунтовані результати, що розкривають деякі питання регіонального розвитку в Україні у контексті здійснення децентралізаційних перетворень. Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають: у систематизації повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг як одного із важливих аспектів регіонального розвитку в умовах децентралізаційних змін; у формулюванні способів усунення проблем і можливих ризиків децентралізаційних змін у регіонах України в умовах воєнного стану; в обґрунтуванні необхідності впровадження сучасних інструментів управління регіональним розвитком адаптованих до військових реалій сьогодення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що на основі узагальнення сучасних соціально-економічних умов, аналізу нормативно-правової бази та здобутків вітчизняної науки публічного управління, в кваліфікаційній роботі досліджено окремі питання регіонального розвитку в Україні у процесі здійснення децентралізації. Результати проведеного дослідження можуть бути використані: в практичній діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, щодо якісного надання публічних послуг та ефективного управління регіональним

розвитком; в науково-дослідній діяльності для вироблення дієвих методів й інструментів розвитку регіонів в умовах воєнного стану та у післявоєнний період.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку, основного тексту – 69 сторінок. Список використаних джерел налічує 79 найменувань. Робота містить 18 рисунків та 3 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

### 1.1. Регіональний розвиток та децентралізація в категоріальному апараті науки публічного управління

Для розбудови країни в соціально-економічному сенсі необхідне, насамперед, чітке розуміння що собою являє поняття «регіон», «регіональний розвиток», «децентралізація» та усвідомлення сутності й природи децентралізаційних процесів.

Сьогодні в науці публічного управління не міститься єдиного чіткого визначення досліджуваних термінів. Науковці по-різному трактують їх зміст, беручи за основу аналогію даних дефініцій з іншими поняттями чи надаючи їм дещо видозміненого змісту. Так, наприклад, загальноприйнято вважати регіоном певну «територію в межах однієї чи декількох держав, яка є однорідною за певними критеріями (економічними, демографічними, екологічними, етнічними, соціальними, культурними) і за цими критеріями відрізняється від інших територій» [25, с. 398].

Деякі вчені поняття «регіон» трактують по-іншому. Безпосередньо О.М. Тищенко вважає, що при визначенні сутності регіону необхідно враховувати три обставини (див. Рис. 1.1) [75, с. 13].

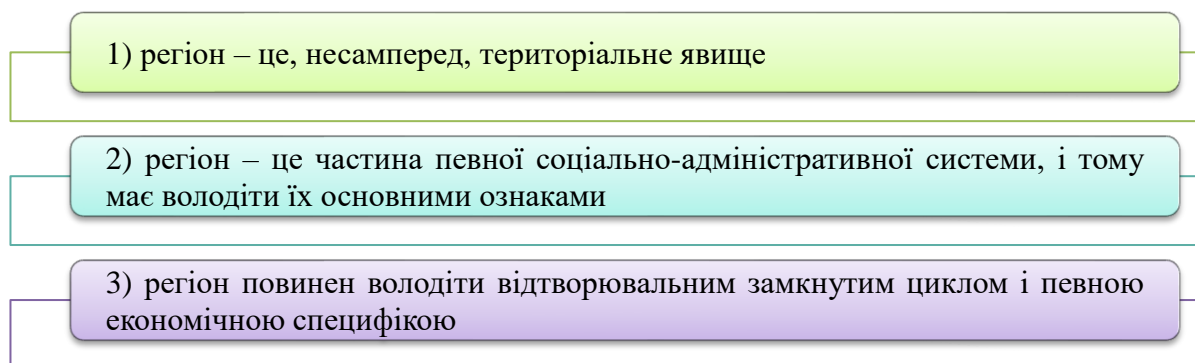
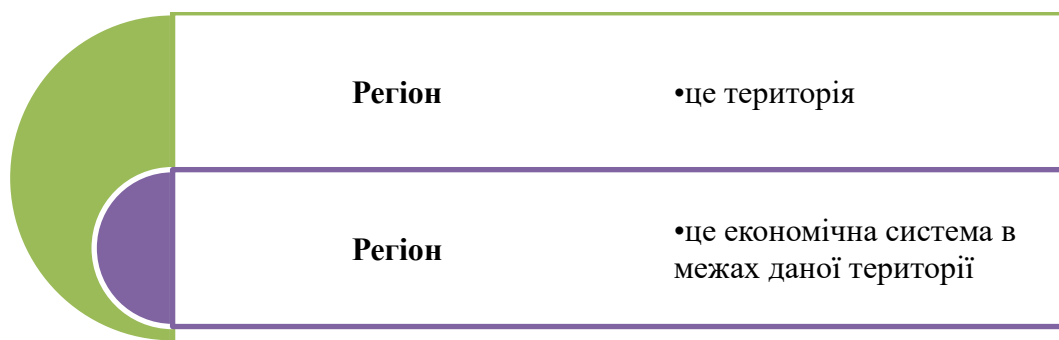


Рис. 1.1. Множинність розуміння сутності поняття «регіон»

У свою чергу, О.В. Токарчук досліджує сутність поняття «регіон» виходячи із соціально-економічної позиції (див. Рис. 1.2). Так, на думку дослідника, регіон – це «самостійна територіальна система, з притаманними тільки їй виробництвом, розподілом, обміном та споживанням матеріальних благ і послуг» [78].



**Рис. 1.2.** Тлумачення поняття «регіон» із соціально-економічної позиції

Доволі цікавою є позиція В.С. Куйбіди. Дослідник робить акцент на регіоні як відносно неоднорідній території, яка має набір однотипних характеристик (соціально-економічні, політичні, екологічні, географічні, мовні тощо). На його думку, регіон можна розглядати як територіально-економічну одиницю або як територіально-адміністративну одиницю, рідко – як громаду [34, с. 14].

Представники європейських публічно-владних інституцій визначають регіон як прямо підпорядкований рівень після державного. Так, наприклад, Асамблея європейських регіонів розглядає регіон як «територіальне утворення, сформоване в законодавчо встановленому порядку, яке є на порядок нижчим рівнем за загальнодержавний та наділений політичним самоврядуванням» [8].

Саме поняття «регіон» охоплює сім складових. Перша складова – це природно-географічна структура регіону. Друга складова – це економічна сутність регіону як просторово обмеженої частини єдиного господарського комплексу країни. Третя складова – політико-адміністративний поділ території, який, у свою чергу, забезпечує регіону необхідні умови соціально-



економічного функціонування. Четверта, п'ята, шоста та сьома складові регіону – це етнічні, соціальні, історично-культурні, інституційно-правові характеристики [16, с. 56].

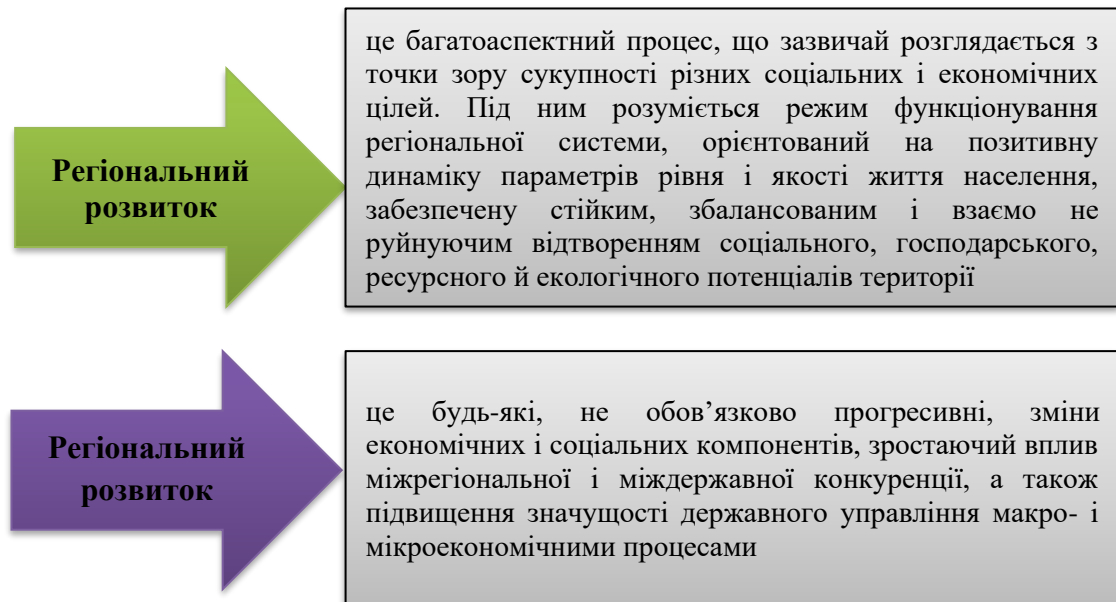
У чинному законодавстві поняття «регіон» також визначено неоднозначно. Наприклад, в Концепції державної регіональної політики, затвердженої Указом Президента України від 25 травня 2001 р. № 341/2001 регіоном є «територіальні утворення з системою органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (Автономна республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь)» [56]. У Законі України «Про засади державної регіональної політики», зміст даного терміну прописано доволі лаконічно – це «територія Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя» [47].

Для цілей планування та регіонального розвитку можуть визначатись макрорегіони, до складу яких входять декількох регіонів чи їх частин, які характеризуються певною специфічністю, цілісністю і спільністю розвитку і визначені такими для досягнення цілей розвитку територій. Регіоном також вважається сукупність декількох країн чи частина континенту.

Отже, враховуючи зазначене, регіон є цілісним територіальним утворенням із певною соціально-економічною системою, всі складові частини якої перебувають у певних взаємозв'язках і взаємодії та здатні до відтворення. Регіон має великі розміри території, складну систему управління процесами, які в ньому відбуваються та ієрархічність владно-управлінської структури; у ньому проживає частина населення держави, котре зайнята у регіональному та/чи загальнонаціональному виробництві. Кожному окремому регіону притаманні: власна культура й історія, структура і функції, умови і рівень життя населення, внутрішні і зовнішні соціально-політичні й економічні зв'язки та інші особливості, які виділяють його з-поміж інших територіальних утворень як всередині держави, так і на міждержавному рівні. Зважаючи на все це, регіон необхідно розглядати та аналізувати разом з усіма елементами, які утворюють та входять до складу

самого регіону, тобто утворюють окремий цілісний, соціально-господарський комплекс в середині держави.

На даний час існує дві наукові позиції на сутнісне розуміння поняття «регіональний розвиток» (див. Рис. 1.3) [72, с. 32-33].



**Рис. 1.3. Подвійне розуміння поняття «регіональний розвиток»**

Таке подвійне трактування змісту поняття «регіональний розвиток», на переконання В.Ю. Медвідя, вимагає більш ретельнішого його розгляду з позиції регіону як території та регіону як економічного простору [38, с. 159].

У вітчизняній науці під розвитком території розуміється «насичення території об'єктами і зв'язками між ними: чим більше на певній території таких об'єктів і чим тісніший зв'язок між ними, тим більш розвиненою є така територія» [3, с. 137-138]. Стосовно науково-історичних особливостей, то термін «розвиток території» тлумачиться по-різному. Так, якщо за радянських часів під розвитком території розумілося кількісні і якісні зміни просторової середовища (економічного простору), пов'язані зі змінами кількісних і якісних характеристик природних ресурсів, господарства (економічного потенціалу території, структурних перетворень, зростання обсягів виробництва), населення і господарських зв'язків. Інакше кажучи, чим

більше на певній території таких показників/об'єктів і чим тісніший зв'язок між ними, тим більш розвиненою або освоєною є територія [3, с. 138]. То, наприклад, у Польщі, поняття регіонального розвитку здебільшого стосується просторового масштабу розвитку території. При цьому це питання зводиться не стільки до просторового облаштування, скільки саме до «низового» характеру динаміки розвитку [2, с. 57]. Узагальнюючи зазаче, можна зробити висновок, що розвиток території – це певний приріст результатів функціонування економіки, що дозволяють забезпечувати розширене відтворення матеріальних і трудових засобів виробництва, а також збільшення масштабів і міцності соціально-економічних зв'язків, що виникають у процесі суспільного виробництва.

Натомість, розвиток регіонів, як економічного простору, є розвитком елементів продуктивних сил у просторовому середовищі, яке має відносно закриту форму, обумовлену територіальним розподілом праці, а саме просторовим відособленням окремих елементів суспільної праці на основі специфіки продуктів, які виробляються і своєрідності умов їх виробництва.

Регіональний розвиток за своєю суттю – це економічна концепція, суть якої полягає у дії загальних і спеціальних законів економіки, що відображають об'єктивні взаємозв'язки і взаємозалежності у процесі виробництва, розподілу і споживання певних благ [5, с. 38, 40].

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про засади державної регіональної політики» регіональним розвитком є «процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах» [47].

Отже, регіональний розвиток з позиції науки публічного управління – це процес нагромадження позитивних, незворотних, закономірних й управлінських змін соціально-культурного та фінансово-економічного характеру, які у довгостроковій перспективі призводять до зростання рівня життя населення певної території. Для регіонального розвитку притаманне раціональне використання регіональних переваг, застосування методів управління регіональною економікою, співпраця та взаємоузгодженість дій

різних гілок влади, максимальне врахування інтересів населення регіону, нарощування людського, соціально-виробничого й інноваційного капіталу тощо.

Якщо говорити про такий термін як «децентралізація», який в Україні вперше згадується в Конституції Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 р.: «Не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації» [28]. У тлумачному словнику сучасної української мови це поняття подається як «система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; розширення прав низових органів управління» [4, с. 218].

З політико-управлінської позиції децентралізація являє собою управлінську політичну систему, покликану здійснювати владно значущі практичні рішення, що географічно чи організаційно перебувають поза межами безпосереднього впливу центральної влади; політичний процес, що передбачає делегування центральним урядом певних повноважень на місцевий рівень з метою оптимізації практичного вирішення питань загальнонаціонального значення, а також утілення в життя специфічних регіонально-локальних програм [30].

Вітчизняні фахівці з питань публічного управління по-різному трактують поняття «децентралізація». Так, наприклад, на думку І.А. Грицяка, децентралізація – це «діяльність незалежного місцевого самоврядування унаслідок передачі їм повноважень держави, це процес розширення та зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій за одночасного звуження прав і повноважень відповідного центру» [6, с. 55]. У даному випадку передача повноважень розглядається не як делегування, а як перетворення державних повноважень на самоуправлінські, що, очевидно, дає можливість розгляду різних видів влади місцевого самоврядування та державної влади. При цьому І.А. Грицяк зауважує: «Якщо процеси деконцентрації поширюються лише на державну

виконавчу владу на місцях, то децентралізаційна діяльність своїм об'єктом має сферу місцевого самоврядування» [6, с. 58]. Окрім цього науковець додає, що останніми десятиліттями у країнах світу значно посилюються процеси деконцентрації і децентрації державної влади. Справжня децентралізація передбачає, насамперед, передачу повноважень центральної влади непередставницьким органам місцевої влади (наприклад, генеральним і муніципальним радам у Франції), а представникам центральної виконавчої влади на місцях (префектам) [6, с. 62]. Відповідно, децентралізація призначена для створення політичного середовища, де влада для доступу політичних, економічних і соціальних ресурсів розподіляється між центральним урядом і більш низьких рівнях влади.

Вивчаючи питання децентралізації, Н.Р. Нижник зазначає, що «цей процес є особливим способом відтворення централізації та отримує прояв протилежного її боку. Органи загальної влади нижчих щаблів управління отримують можливість самостійно і остаточно приймати рішення, що належать до їх компетенції». Науковець вважає, що «децентралізація характерна для сфери державного управління і це явище, зумовлене об'єктивними і суб'єктивними факторами, це певна протилежна сторона централізації, своєрідний засіб відображення централізації» [9, с. 16.].

Такі вчені як Г.С. Одінцева, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов визначають децентралізацію як «самостійність у підходах до управління з урахуванням багатоманітності місцевих особливостей при збереженні єдності в основному, в суттєвому» [10, с. 112]. Натомість О.Ю. Оболенський трактує децентралізацію, як «передання частини функцій державного управління центральних органів виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, розширення повноважень нижчих органів за рахунок вищих за рівнем» [11, с. 111].

У свою чергу, М.Я. Малиновський визначає децентралізацію, як «процес передачі частини функцій та повноважень вищими рівнями управління нижчим (від центральних органів виконавчої влади до місцевих

органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування); у широкому розумінні – ослаблення або скасування централізації» [36, с. 51].

Цікавим, на наш погляд, є підхід М.І. Корнієнка, який, розрізняючи децентралізацію демократичну та адміністративну, фактично схиляється до розуміння її як «часткової деволуції державної виконавчої влади» [29, с. 38].

К.О. Линьов децентралізацію інтерпретує як «процес передачі відповідальності за планування та реалізацію, розподіл ресурсного забезпечення від центральних органів державної влади до нижчих державних структур та органів місцевого самоврядування влади» [35, с. 17]. Доповнюючи К.О. Линьова, А.С. Матвієнко визначив децентралізацію, як «неодноразову передачу владних повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування, та комплексний процес, що включає у себе такі елементи, як питання спроможності органів державної влади передати, а органів місцевого самоврядування – отримати і ефективно розпорядитися владними повноваженнями; визначення обсягу повноважень, який необхідно передавати механізм передачі владних повноважень; механізм взаємодії органів публічної влади; питання адміністративно-територіальної реформи тощо» [37, с. 3].

Більш сучасне визначення поняття «децентралізація», враховуючи напрацювання дослідників за останні десятиліття, надає У.М. Дорош. На його думку децентралізація – це «передача владних повноважень і відповідальності від суб'єктів управлінського впливу іншим структурним одиницям, наділеним необхідними правами, обов'язками та ресурсами. Відповідно, децентралізація буде відбуватися в кращому випадку, якщо вона підтримує функціонування демократії, належний технічний потенціал місцевого самоврядування і розвиток громадянського суспільства та громадських організацій» [14, с. 133].

Отже, децентралізацією, у загальному вигляді з позиції науки публічного управління, є процес передачі перерозподілених функцій і повноважень по здійсненню єдиної влади, яка первісно належить народові,

відповідним органам державної влади, з одного боку, та місцевим органам самоуправління, з іншого з метою розширення компетенції та зміцнення прав територіальних громад.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення регіонального розвитку в умовах здійснення децентралізації в Україні**

Правова основа регіонального розвитку закладена в Конституції України, в якій закріплено, що «територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів, з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій» [27].

Через рік після прийняття Основного Закону, враховуючи, що одним із головних пріоритетів державної політики з часу незалежності України є курс на європейську інтеграцію, на реалізацію якого спрямовані зусилля всіх державних органів і загалом більшої частини українського суспільства, парламент України без застережень ратифікував 15 липня 1997 р. Європейську хартію місцевого самоврядування, прийняту 15 жовтня 1985 р. державами-членами Ради Європи у Страсбурзі. Ця Хартія є результатом серії ініціатив та багатьох років дискусій, що мали місце у Раді Європи з 1968 р., метою якої є компенсування браку спільних європейських стандартів оцінки та захисту прав органів місцевого самоврядування, які є найближчими до населення [17]. Саме цей міжнародний документ став потужною правовою основою для подальшого регіонального розвитку в Україні.

Окрім Хартії місцевого самоврядування, регіональна політика України ґрунтується на: Європейській конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями та додаткові протоколи до неї;

Керівних принципах сталого просторового розвитку Європейського континенту; спільному рішенні Європейського Парламенту та Європейської Ради «Про Європейські групування з метою територіальної кооперації» та інших документах публічно-владних інституцій Європейського Союзу.

Для реалізації положень, закріплених у Хартії місцевого самоврядування та побудови демократично-децентралізованої системи управління, 15 грудня 2005 р. Верховна Рада України схвалила Рекомендації парламентських слухань «Децентралізація влади в Україні. Розширення прав місцевого самоврядування», в яких відзначила, що «система побудови влади в Україні, з точки зору втілення конституційного принципу народовладдя, переживає глибоку системну кризу» [61]. У цьому документі парламент надав відповідні рекомендації щодо вирішення існуючої проблеми. Проте до якихось конкретних позитивних результатів, прийняття цього акту так і не призвело.

І лише у квітні квітня 2014 р. уряд схвалив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (далі – Концепція реформування місцевого самоврядування). Цим документом було визначено шляхи і способи розв’язання тієї проблеми, яка склалася в Україні щодо спроможності територіальних громад та ефективності самоврядного управління на місцях [64].

Для втілення на практиці у найкоротші строки положень зазначеної Концепції у червні 2014 р. уряд затвердив «План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». Відповідно до цього Плану передбачалось розробити концептуальні пропозиції на засадах децентралізації, субсидіарності, повсюдності і спроможності місцевого самоврядування стосовне внесення відповідних змін до діючих нормативних актів та розробити ряд законопроектів, визначити і затвердити стандарти якості надання публічних послуг та ін. [52].

Окрім Концепція реформування місцевого самоврядування і Плану її



реалізації, які фактично є лише рамковими документами, що визначають стратегічні напрямки впровадження реформ, парламентом разом із урядом були розроблені та прийняті нормативні акти, котрі чітко регламентують форми реалізації цих реформ, окреслюють основні етапи, умови і процес добровільного об'єднання територіальних громад, межі їх повноважень тощо, що у сукупності складають правову основу сучасного регіонального розвитку. В хронологічному порядку, це такі нормативно-правові акти як:

- Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 р. № 1508-VII, який визначає «організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю» [62]. Цей Закон окреслює спеціальний механізм співробітництва територіальних громад, у вигляді об'єднання їх спільних зусиль та ресурсів для вирішення певних завдань. Однак, застосувати його на практиці практично не можливо, так як положення цього законодавчого акту мають декларативний характер та ряд недоліків, безпосередньо із точки зору законодавчої техніки. Хоча, на сьогоднішній день, практика співробітництва окремих громад в Україні присутня. Проте масової повсюдності така співпраця в нашій державі не набула, зокрема, через не врахування особливостей менталітету українського народу (особливо мешканців південних та східних областей України), його зневіреності у позитивних результатах будь-яких змін тощо;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385, яка «визначає цілі державної регіональної політики та основні завдання центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, спрямовані на досягнення зазначених цілей, а також передбачає узгодженість державної регіональної політики з іншими державними політиками, які спрямовані на територіальний розвиток» [49]. Ця Стратегія спрямована на окреслення завдань щодо розв'язання соціальних проблем, підвищення рівня економічного потенціалу

регіонів, продуктивності їх економіки, прибутковості бізнесу та доходів населення і, як наслідок, створення умов для загального підвищення соціальних стандартів, рівня і якості життя та розвитку бізнес-середовища. Однак, при розробці цієї Стратегії не були значною мірою враховані інтереси громадськості. Відповідно цей документ не охоплює все коло існуючих проблем в регіонах країни і спрямований на вирішення лише певної їх частини. В окремих положеннях Стратегії прослідковується неузгодженість пріоритетів розвитку регіонів з пріоритетами державної регіональної політики. На наш погляд, вказана Стратегія має більш статичний характер і не спроможна оперативно реагувати на соціально-економічні й воєнно-політичні зміни, що постійно відбуваються в нашій державі.

Для реалізації Стратегії у 2015 р. Кабінет Міністрів затвердив дві тактично важливі Постанови – «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» та «Деякі питання реалізації у 2015–2017 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», в яких передбачено розробку цілого ряду законопроектів, програм, проектів, а також підготовку методичного забезпечення формування системи планування регіонального розвитку, здійснення моніторингу соціального й економічного розвитку регіонів [13], [55]. Окрім того, уряд додатково схвалив постанови щодо окремих питань функціонування Державного фонду регіонального розвитку та використання його коштів. Водночас, Міністерство розвитку громад і територій видало наказ «Питання підготовки, оцінки і відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку». Вказані документи впорядкували процес фінансування розвитку регіонів за рахунок державних коштів;

- Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII, який «визначає основні правові, економічні,

соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України» [47];

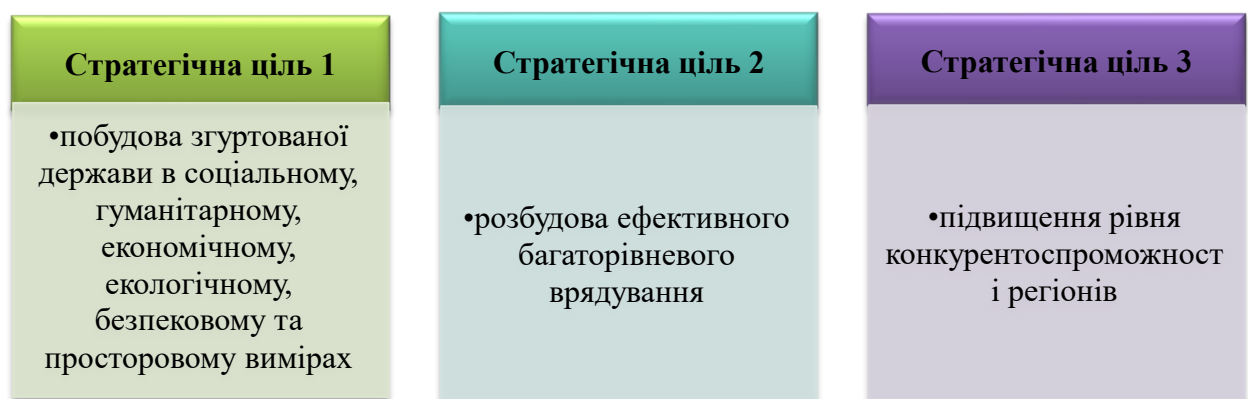
- Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII, який регулює відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання громад сіл, селищ, міст та встановлює порядок такого об'єднання. Потреба у прийнятті цього законодавчого акту була продиктована суперечливістю положень ст. 6 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», відсутністю процедури об'єднання громад та іншими об'єктивними причинами. Однак, незважаючи на прогресивність норм вказаного Закону, у його змісті не містяться механізми подальшого функціонування вже новостворених об'єднаних громад [46];

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» від 8 квітня 2015 р. № 214, яка визначає механізми й умови формування спроможних громад, а також порядок розроблення і схвалення перспективного плану формування територій громад АРК та областей. Ця Методика, доповнюючи Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», стала саме тим документом, який закріпив методичні рекомендації щодо того, яким саме чином повинно відбуватися формування спроможних територіальних громад шляхом їх добровільного об'єднання [51];

- Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції» від 20 вересня 2019 р. № 713/2019, в якому чітко окреслені завдання і строки їх виконання уряду та парламенту, що направленні на пришвидшення економічного розвитку регіонів, подальшої децентралізації влади в країні, а також запобігання і протидії корупції [58];

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження

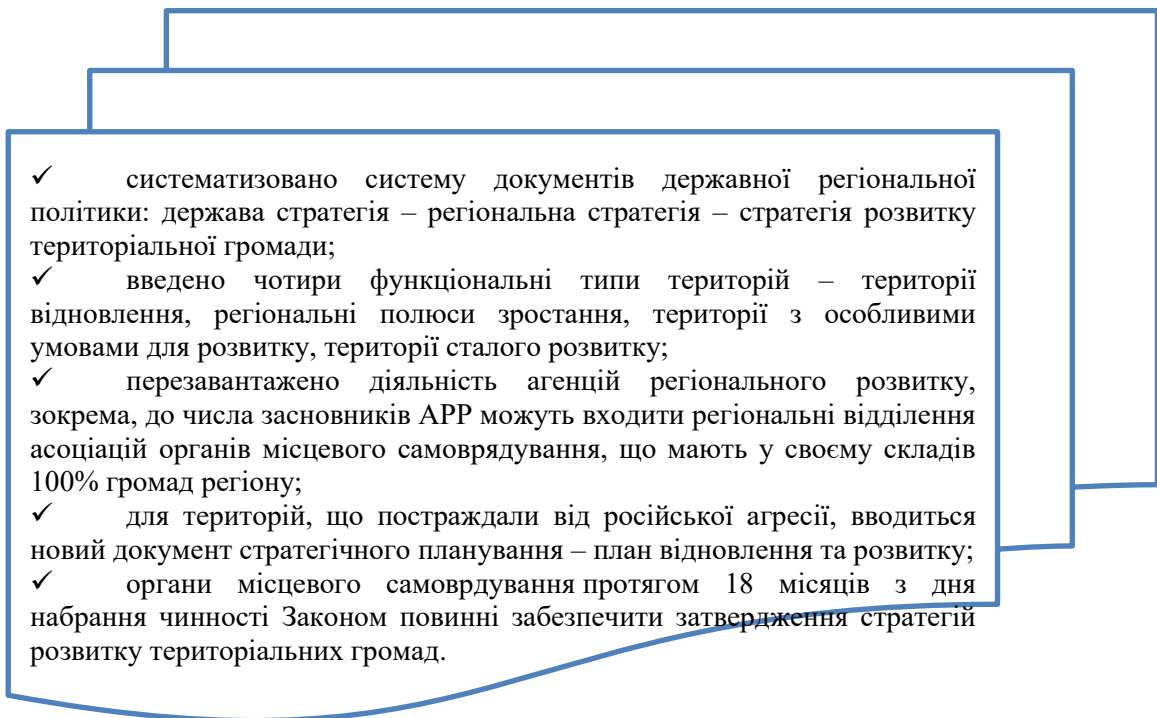
Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695. Це системний, комплексний, планувальний документ середньострокового періоду планування, в якому закріплено стратегічну мету державної регіональної політики до 2027 року – «гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни». У документі пописано три стратегічні цілі, які доповнюють одна одну (див. Рис. 1.4). Досягнення цих цілей є основою для швидкого і стійкого зростання рівня життя людини незалежно від того, де вона народилася і де наразі мешкає чи буде мешкати у майбутньому. Дана стратегія суттєво схожа за змістом із попередньою стратегією, зокрема, це питання, що стосуються єдності українського простору та конкурентоспроможності регіонів країни. Разом із тим, є значні відмінності. Безпосередньо Стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки містить нові підходи до використання потенціалу регіонів відповідно до їх цілей і проблемних зон. Вперше окреслено різні типи функціональних територій та змінена звична прив'язка до меж певних адміністративно-територіальних одиниць – області, райони, села, селища чи міста [48].



**Рис. 1.4. Цілі Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки**

- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики

відновлення регіонів і територій» від 9 липня 2022 р. № 2389-IX, який «визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України» [45]. У цьому документі робиться акцент на плануванні відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок війни. Відповідно до його положень, крім загального Плану відновлення, громади повинні розробити і затвердити свої місцеві плани відновлення. Водночас, обласні державні адміністрації на основі цих планів зобов'язані розробити проекти регіональних планів відновлення, із подальшим їх затвердженням урядом та включенням у загальний План відновлення і розвитку регіонів. Таким чином, було схвалено ряд суттєвих новацій щодо врегулювання питань розвитку регіонів України в умовах воєнного стану та у післявоєнний період (див. Рис. 1.5) [45].



**Рис. 1.5. Основні аспекти ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій»**

Окремо хотілося б зазначити, що з метою врегулювання окремих питань регіонального розвитку до Верховної Ради України подано цілу низку законопроектів, з-поміж яких варто виділити Проект Закону «Про внесення

змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» від 13 грудня 2019 р. № 2598. Цей акт «спрямований на децентралізацію влади та оновлення конституційного регулювання здійснення місцевого самоврядування і організацію адміністративно-територіального устрою відповідно до вимог Європейської хартії місцевого самоврядування» [66]. Відповідно метою запропонованих змін щодо регіонального розвитку є:



**Рис. 1.6. Мета внесення змін до Конституції України стосовно децентралізації влади**

Прийняття вищезазначених нормативно-правових актів та їх подальша реалізація стали серйозним поштовхом для розвитку регіонів країни в умовах здійснення децентралізації. Однак, незважаючи на досить прогресивне вітчизняне законодавство у цій сфері, дискусія про проблеми регіонального розвитку в умовах здійснення децентралізації лише «набирає обертів», особливо сьогодні, коли в Україні, майже вже як два роки, триває повномасштабна війна, і значна частина регіонів країни перебуває в окупації та зазнає нищівного руйнування. Особливо відсутня чітка законодавча позиція щодо механізмів та способів інтегрування окупованих територій нашої держави з 2014 р. Через цю невизначеність регіони перебувають у нестабільному становищі, що не дає змоги сконцентрувати всю увагу на вирішенні пріоритетних і невідкладних питань на місцях.

## Висновки до Розділу 1

Регіональний розвиток з позиції наук публічного управління – це процес нагромадження позитивних, незворотних, закономірних й управлінських змін соціально-культурного та фінансово-економічного характеру, які у довгостроковій перспективі призводять до покращення умов і рівня життя населення певної території. У свою чергу, децентралізацією є процес передачі перерозподілених функцій і повноважень по здійсненню єдиної влади, яка первісно належить народові, органам державної влади нижнього рівня, з одного боку, та місцевим органам самоуправління, з іншого з метою розширення компетенції та зміцнення прав територіальних громад.

Для регіонального розвитку в умовах здійснення децентралізації характерне: самостійність у підходах до управління; раціональне використання регіональних переваг; застосування методів управління регіональною економікою; співпраця та взаємоузгодженість дій різних гілок влади; максимальне врахування інтересів населення регіону; забезпечення доступності та рівності отримання публічних послуг; нарощування людського, соціально-виробничого та інноваційного капіталу тощо.

Нормативно-правове забезпечення регіонального розвитку в умовах здійснення децентралізації в Україні представлено численними нормативно-правовими актами, основні положення яких сконцентровані на питанні побудові спроможних територіальних громад як запоруки формування високого рівня регіонального розвитку в Україні. На сьогодні, зважаючи на військову агресію з боку росії та враховуючи гостру потребу у відновленні громад і територій, які постраждали через війну, парламент разом із урядом приймають стратегічно важливі документи, що визначають механізми й інструменти регіонального розвитку в умовах воєнного та післявоєнного стану.

## РОЗДІЛ 2

# РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

### 2.1. Принцип субсидіарності як основа децентралізованого управління регіональним розвитком

Більше двадцяти років на території України діяла централізована система публічного управління, якій властиві такі риси як: концентрація влади й передання фінансів «нагору», а потім їх перерозподіл у ручному режимі «донизу»; абсолютна залежність територій від центру; неспроможність членів громад до солідарних дій у питаннях захисту своїх прав й інтересів; розв'язання більшості питань через корупційний чинник. Події 2013–2014 рр. стали суттєвим поштовхом до переосмислення ролі і функцій держави, розуміння необхідності змін підходів/концепцій регіонального управління та формування самодостатніх громад, шляхом децентралізації влади й максимальної дерегуляції дозволів і послуг, розмежування і систематизація повноважень між органами місцевого самоврядування різних рівнів на основі принципу субсидіарності та посилення відповідальності самоврядних органів влади перед виборцями й державою в цілому.

Відповідно були зроблено численні кроки на шляху до побудови економічно потужних регіонів та становлення України як дійсно європейської держави. Одним із таких кроків стало підписання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію).

Підписання Угоди про асоціацію значно вплинуло на хід подальших



інституціональних трансформацій у державі. Перш за все, це пов'язано з політико-нормативними вимогами, що були висунуті до України як потенційного члена європейської спільноти. Так, одним із основоположних критеріїв європейських стандартів – це відповідний ступінь децентралізації політичної влади, що ґрунтується на принципі субсидіарності [41, с. 51].

Саме принцип субсидіарності, ідея якого споріднена із децентралізацією, є одним із головних європейських принципів формування взаємодії центральної і місцевої влади та здійснення децентралізованого управління регіональним розвитком. Він є своєрідним механізмом стримування надмірної централізації.

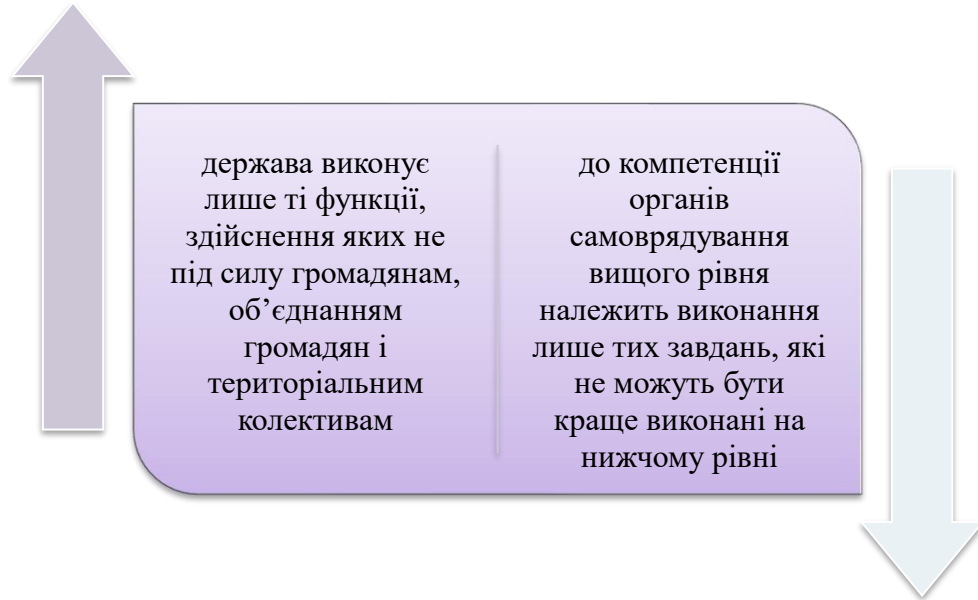
Цікаво, що назва «принцип субсидіарності» (від лат. *subsidiaries* – допоміжний) виник і сформувався у сучасному розумінні в ХХ ст. – на початку ХХІ ст. До цього часу протягом століть тривав процес визрівання і збагачення змісту цього принципу, що зумовлювалося об'єктивною необхідністю здійснення децентралізації публічної влади й посилення її демократичних засад [42, с. 30].

Витоком ідей даного принципу є роботи таких відомих давньогрецьких мислителів як Аристотеля та Платона. Більшого розповсюдження принцип субсидіарності отримав із розвитком середньовічного міського права. У католицькому соціальному вченні ця концепція стала частиною офіційної доктрини після опублікування у 1891 р. енцикліки «*Rerum Novarum*» Папою римським Львом ХІІІ. Початковою метою принципу було вирішення конфлікту між особистістю й суспільством, яке б уникало крайнощів як індивідуалізму, так і колективізму. Подальший внесок у розвиток даного підходу було зроблено у 1931 р. в енцикліці «*Quadragesimo Anno*», де він отримав назву «субсидіарність». Зокрема, там говориться: «Основним принципом соціальної філософії, установленим і незмінним, є те, що ніхто не повинен відбирати в індивідуумів і передавати суспільству ті можливості, які вони можуть реалізовувати власною ініціативою й зусиллями. Звідси одночасно несправедливістю, суворим гріхом і порушенням правильного

устрою буде передача більшого за розмірами, і складність тих функцій, які можуть бути забезпечені і реалізовані нижчестоящими і підлеглими структурами. Оскільки будь-яка громадська діяльність за своєю природою повинна служити засобом допомоги членам соціальної освіти, вона ніколи не повинна руйнувати або поглинати їх (індивідуальність)» [23, с. 13-14].

Принцип субсидіарності притаманний для романо-германської правової сім'ї і визначає розділення повноважень між різними рівнями влади в державі – центральними і місцевими, національними та регіональними. До речі, власна юрисдикція органів місцевого самоврядування є виявленням принципу субсидіарності.

Субсидіарність – це організаційно-правовий принцип, відповідно до якого завдання мають вирішуватися на нижчому, малому або віддаленому від центру рівні, де їх вирішення можливе й ефективне. З позиції публічного управління, субсидіарність – це принцип інституціональної організації влади й управління, що полягає у наступному (див. Рис. 2.1):



**Рис. 2.1. Суть принципу субсидіарності**

Із принципом субсидіарності як одним із головних принципів у діяльності органів місцевого самоврядування нерозривно пов'язане поняття децентралізації публічної влади. Вказаний принцип може бути втілений

тільки у разі децентралізації публічного управління на всіх рівнях адміністративно-територіального поділу країни. Саме територіальне самоврядування, під яким потрібно розуміти територіальну громаду (колектив), покликане регламентувати й управляти значною частиною справ публічного характеру під свою відповідальність і в інтересах їхніх жителів. У зв'язку з цим принцип субсидіарності необхідно розглядати через призму децентралізації публічного управління. Відповідно основоположна ідея принципу субсидіарності полягає у тому, що державна влада повинна втручатися лише тоді і в тих межах, за яких суспільство не в змозі задовольнити різноманітні потреби. Водночас, рішення з відповідних питань повинні прийматися на тому рівні, на якому виникають питання, а публічні послуги мають надаватися органами того управлінського рівня, котрий найбільш наближений до споживачів послуг [74, с. 123].

Принцип субсидіарності не лише визнає наявність обмежень центральної влади, а й пропонує методіку визначення обсягу повноважень місцевих органів управління.

Вітчизняний науковець С.А. Квітка досліджує принцип субсидіарності у юридичному та політичному значеннях. Юридичне значення субсидіарності характеризує цей принцип як певну формулу розподілу повноважень у нормативних актах, відповідно до якої найнижчий рівень влади отримує такі повноваження, які наступний за ним орган влади не може здійснити більш ефективно. Такий розподіл компетенції дозволяє, з одного боку, максимально наблизити процес прийняття управлінських рішень до громадянина, а з іншого – цей рівень має володіти необхідними ресурсами. При цьому пріоритет низового рівня при розподілі повноважень має завадити будь-яким спробам централізації в системі територіальної організації влади. У свою чергу, політичне значення даного принципу полягає у тому, що він виступає своєрідним засобом, котрий повинен забезпечити реалізацію повноважень якомога ближче до громадян. Ці повноваження вилучаються у держави і передаються лише тим органам влади, які працюють під контролем

обраних представників. Таким чином, принцип субсидіарності виступає бар'єром на шляху занадто великої централізації публічного управління та відриву державної влади від народу [24, с. 34].

Отже, з одного боку, здійснення децентралізації є необхідним кроком з огляду на євроінтеграційний курс держави, а з іншого – трансформація вітчизняної системи публічного управління може створити нові виклики для українського суспільства, особливо у процесі здійснення адміністративно-територіальної реформи та на перших етапах функціонування нової системи організації публічної влади.

На сьогодні необхідність практичного втілення принципу субсидіарності в Україні з метою реалізації завдань європейської інтеграції широко визнається фахівцями. Однак, в сучасному політичному колі поняття «субсидіарність» використовується досить рідко, оскільки його часто асоціюють із федералізмом. Ми вважаємо, що невідповідність між об'єктивним значенням принципу субсидіарності та його суб'єктивним сприйняттям політичними силами потребує більш детального аналізу і пропагування як ефективного інструменту децентралізованого управління серед публічних службовців і громадян.

Саме зміцнення основ місцевого самоврядування має гарантувати поліпшення умов життя громадян, забезпечити реалізацію соціальних прав людини і громадянина на місцевому рівні незалежно від регіону, і тим самим подолати соціальну напругу та політичну нестабільність в регіонах. Масштабне реформування органів влади шляхом децентралізації та втілення в життя основоположного принципу субсидіарності сприятиме вирішенню питань життєдіяльності громад на всій території України [15, с. 50-51].

Ст. 143 Конституції України [27], ст. ст. 26-39, 41, 43, 52 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначають повноваження існуючих в Україні органів місцевого самоврядування [57]. У ст. 4 зазначеного Закону викладені ключеві принципи місцевого самоврядування. Разом із тим, жоден із зазначених правових актів не містить положень, які б

розкривали зміст принципу субсидіарності. Згідно з положеннями Закону України «Про органи самоорганізації населення», будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів, комітети районів у містах, сільські, селищні комітети є тими найближчими до людини інституціями, які мають певні можливості для залучення мешканців до розв'язання питань локального значення [60]. Делегування місцевими радами деяких своїх повноважень органам самоорганізації населення може вважатися певною ознакою впровадження принципу субсидіарності в правову систему України.

Водночас, у ст. 5 Закону України «Про органи самоорганізації населення», що визначає принципи організації та діяльності органу самоорганізації населення, також не міститься жодної згадки про принцип субсидіарності [60]. Деякі автори зазначають, що принцип субсидіарності все ж таки був запроваджений у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» у значенні розподілу повноважень «між різними управлінськими рівнями, через розподіл усіх повноважень на власні (самоврядні) та делеговані (державні)» [1, с. 57]. Однак, ними не враховується, що мета субсидіарності полягає не тільки у розподілі повноважень або визначенні меж їх делегування, а в значно ширшому аспекті – налагодженні ефективних механізмів функціонування місцевого самоврядування, його співвідношенні із громадянами, з одного боку, та державою, з іншого.

Загалом, в Україні не проводилось фундаментальних досліджень щодо застосування принципу субсидіарності в діяльності самоврядних органів влади. Більшою мірою про даний принцип згадується тільки під час дослідження положень Європейській хартії місцевого самоврядування. Так, наприклад, Б. Калиновський, досліджуючи конституційні принципи місцевого самоврядування в Україні, зазначає, що, «враховуючи загальноєвропейський вибір України, концептуальні основи місцевої політики доцільно запроваджувати на принципах, апробованих у країнах Євросоюзу, а саме: субсидіарності, децентралізації, повсюдності, регіоналізму, стратегічного планування, партнерства. Безумовно,

застосовувати їх потрібно на українському, національному ґрунті, водночас адаптуючи законодавство до європейських правових стандартів» [22, с. 18].

Принцип субсидіарності на законодавчому рівні вперше було прописано у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року», прийнятої у липні 2006 р. У документі було сказано, що це «розподіл владних повноважень, за якими місце надання адміністративної (управлінської) послуги максимально наближене до її безпосереднього споживача з урахуванням повноти надання належної якості послуги шляхом концентрації матеріальних і фінансових ресурсів на відповідному рівні територіального управління» [50].

Про принцип субсидіарності, як один із головних принципів розподілу повноважень між рівнями публічної влади, мова йде й у Концепції реформування публічної адміністрації, проектах концепцій реформи адміністративно-територіального управління та місцевого самоврядування, а також у Законі України «Про засади державної регіональної політики», проекті Закону України «Про адміністративно-територіальний устрій України» й ін. [41, с. 60].

Ратифікувавши Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, Україна отримала інструмент та можливості для своїх перетворень. На сьогодні одним із таких важливих аспектів євроінтеграції для України залишається реформування місцевого самоврядування. Виконання вимог Угоди надає можливість Україні у подальшому стати повноцінним членом Європейського Союзу. Саме тому Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», яка схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р., передбачено здійснення конституційної реформи, у тому числі у частині децентралізації. Як зазначено у документі, метою політики у сфері децентралізації є «відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація повною мірою положень Європейської

хартії, принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування» [63].

До повномасштабної війни в Україні Президент із урядом активно звітували про успіхи децентралізації. Проте, зміни до Конституції України у частині децентралізації Верховна Рада так і не затвердила. Коли варто очікувати голосування за прийняття цих змін у парламенті, враховуючи введення воєнного стану та післявоєнний період, невідомо. Разом із тим, як ми бачимо на практиці, відсутність змін до Основного Закону не є стримуючим фактором децентралізаційних перетворень в країні, а основні напрями запропонованих владою реформ в цілому, незважаючи на війну, є нагальними і перспективними.

Викладене дає підстави стверджувати про наявність певних доказів втілення принципу субсидіарності у процес сучасного регіонального розвитку країни. У той же час, відсутність необхідного досвіду публічного адміністрування, домінування закритості та непрозорості місцевих органів влади, наявність «політичної» корупції гальмують здійснення якісних перетворень на регіональному рівні. Для вирішення вказаних проблем та для того, щоб самоврядні органи влади перетворились на дієві суспільні інститути, коті спроможні самотійно, але при наявних механізмах контролю громадськості, здійснювати управління територіями, потрібно повсюдно впроваджувати принцип субсидіарності та відповідним чином сприяти поступовому перетворенню таких органів влади на дієвий інструмент регіонального розвитку.

Отже, принцип субсидіарності є одним із важливіших організаційно-правових принципів функціонування публічно-владних інститутів, основна ідея якого полягає у тому, що центральна і регіональна влада мають втручатися у діяльність самоврядних органів влади лише у тій мірі і в тих межах, за якими громада самотійно не може задовольнити свої різнобічні потреби та вирішити локальні питання. Згідно із цим принципом, розподіл повноважень між органами влади різного територіального рівня має

здійснюватися таким чином, щоб, з одного боку, максимально наблизити процес прийняття рішень до людини, а з іншого – забезпечити у достатній мірі організаційними, матеріальними, фінансовими та іншими видами ресурсів для надання якісних послуг населенню відповідно до загальнодержавних вимог і стандартів.

## **2.2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України як важливий суб'єкт управління регіональним розвитком**

На сьогодні Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України є важливим суб'єктом управління регіональним розвитком. Цей орган влади зіграв ключову роль у здійсненні реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Громади починаючи з 2015 р. об'єднувалися під нормативно-методичним керівництвом цього міністерства, яке протягом багатьох років зазнавало трансформацій.

Робота над осмисленням власної регіональної політики, необхідності соціально-економічного та культурного розвитку регіонів, створення окремого фахового органу управління розпочалась, на жаль, не з перших років незалежності України, а лише в 1999 р. і завершилась указом Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики», відповідно до положень якого передбачалося утворення Міністерства регіонального розвитку до 2003 р. Проте, міністерство, яке б мало опікуватися питанням регіонального розвитку було створене тільки у 2007 р., а його становлення виявилось непростим, оскільки саме поняття «регіональний розвиток» у вітчизняних управлінців і політиків викликало певне нерозуміння та породжувало несприйняття важливості й необхідності здійснення розбудови регіонів країни [77].

Так, до 2010 р. у складі центральних органів виконавчої влади



функціонувало Міністерство регіонального розвитку та будівництва України, що утворилося шляхом реорганізації Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України. Він був «головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади з питань забезпечення реалізації державної регіональної політики і політики у сфері будівництва, архітектури та містобудування» [65]

9 грудня 2010 р. вказане міністерство відповідно до Указу Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» № 1085/2010 разом із Міністерством з питань житлово-комунального господарства України було реорганізоване в Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, яке ставало «головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної житлової політики і політики у сфері будівництва, архітектури, містобудування та житлово-комунального господарства» [59].

6 квітня 2011 р. дане міністерство перейменували на Міністерство будівництва та житлово-комунального господарства України, а вже через місяць повернули попередню назву. Наявність такого міністерства у системі центральних органів виконавчої влади привело до того, що в Україні у 2014 р. стартувала фундаментальна реформа місцевого самоврядування і територіальної організації влади, яка у європейському просторі стала найважливішою візитною карткою успішності нашої держави. Наразі українську реформу вивчають і використовують у різних країнах Європи.

У вересні 2019 р., відповідно до постанови уряду «Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» № 829, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України перейменували на Міністерство розвитку громад та територій України та надали йому більшої ролі у питанні розбудови країни та розширило сферу його діяльності. Відповідно це міністерство стало «головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що

забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, державну політику у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою, державну житлову політику і політику у сфері благоустрою населених пунктів, державну політику у сфері житлово-комунального господарства, державну політику у сфері поводження з побутовими відходами, державну політику у сфері будівництва, містобудування, просторового планування територій та архітектури, державну політику у сфері технічного регулювання у будівництві, а також забезпечує формування державної політики у сфері архітектурно-будівельного контролю та нагляду, у сфері контролю житлово-комунального господарства та у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель» [53].

2 грудня 2022 р. уряд видав чергову постанову щодо оптимізації системи центральних органів, відповідно до якої Міністерство розвитку громад та територій України було об'єднано з Міністерством інфраструктури та утворено новий орган виконавчої влади – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України [12]. У результаті було створено «великий Мінрегіон», який опікуватиметься не тільки регіональною політикою і регіональним розвитком як таким, а й інфраструктурою, яка так необхідна для регіонального розвитку. Такий крок, за словами прем'єр-міністра України Дениса Шмигала, «має посилити управлінські можливості та додати більшої ефективності процесу планування та реалізації програм відновлення» [76].

Іншою постановою уряду було затверджено нову редакцію Положення про Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Відповідно до змісту цього документу Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (далі – Мінінфраструктури) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується урядом. Це Міністерство забезпечує формування та реалізує державну політику у різних сферах (див. Рис. 2.2) [54].



**Рис. 2.2. Сфери державної політики, які Мінінфраструктури забезпечує формувати та реалізовувати**

На сьогоднішній день Мінінфраструктури очолює віце-прем'єр-міністр з відновлення Олександр Кубраков, який у своєму підпорядкуванні має державного секретаря Мінінфраструктури, першого заступника, заступника з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, заступника з питань Європейської інтеграції та ще п'ять інших заступників.

Враховуючи сферу діяльності Мінінфраструктури, йому підрядкові відповідні профільні центральні органи виконавчої влади (див. Рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Центральні органи виконавчої влади, що підпорядковуються Мінінфраструктури**

За останні роки, навіть не зважаючи на повномасштабну війну в Україні, Мінінфраструктури напрацювало загальні стратегічні рамки регіонального розвитку, котрі своєю структурою і функціональним наповненням відповідають найкращим європейським практикам. Розроблено цілу систему планувальних документів державної регіональної політики; сформовано передові для країн Європи моделі територіального розвитку на основі визначення різних функціональних типів територій, що описані у вітчизняній Стратегії регіонального розвитку на 2021 –2027 роки; створено нову систему фінансування розвитку регіонів; апробовано використання програм регіонального розвитку, які впливають із оперативних цілей вказаної Стратегії (наприклад, програма, яка спрямована на досягнення згуртованості українського простору) тощо [77].

Враховуючи зазначене можна з упевненістю сказати, що вся діяльність Мінінфраструктури зорієнтована саме на людей, а не на споруди, на проекти, а не на об'єкти. Тобто мова йде не про важливість доріг чи заводів, а про їх

позитивний вплив на згуртованість українського простору, на вирівнювання диспропорцій, на поліпшення якості життя людей в регіонах, котрі зараз відстають у розвитку. Очільник Мінінфраструктури Олександр Кубраков наголошує на тому, що загальнодержавне та регіональне управління й інвестування не повинно породжувати більших чи нових асиметрій у соціально-економічному стані регіонів країни, а виключно сприяти відновленню територій, таким чином, щоб люди хотіли повернутися і жити в Україні. Однак, на сьогодні, ще не все вдається реалізовувати у повній мірі, що прямо пов'язано із проведенням активних бойових дій на значній території України, високим рівнем корупції в органах місцевого самоврядування, в системі публічних закупівель тощо. Сподіваємось, що з закінченням війни ситуація кардинально зміниться на краще.

Наразі відновлення територіальних громад, регіонів, країни розглядається як етап у контексті майбутнього повоєнного розвитку, чим безпосередньо опікується Мінінфраструктури. Так, наприклад, наприкінці 2022 р. дане міністерство запросило до спільної імплементації реформи у сфері містобудування країни G7 та Європейського Союзу. Метою таких дій є створення Містобудівної палати і прийняття низки нормативних актів, які забезпечать її роботу. А також затвердження реформаторського законопроекту «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування сфери містобудівної діяльності» від 11 червня 2021 р. № 5655, який створить необхідні умови для цифровізації сфери будівництва й ефективного управління процесами відбудови. «Філософія» цього законопроекту полягає в «усуненні чиновників з максимальної кількості процедур, особливо у питаннях видачі дозвільної документації. Таким чином, мінімізуються корупційні ризики і значно покращиться бізнес-клімат в сфері будівництва, суттєво посиляться інструменти притягнення до відповідальності порушників. У створеній електронній системі кожне рішення учасників будівельного процесу матиме чіткий цифровий слід, а отже нікому не вдасться уникнути відповідальності за незаконні дії» [39]. До

того ж, за словами Олександра Кубракова, «завдяки переведенню багатьох процедур в цифру широке коло зацікавлених сторін, у тому числі органи містобудування, регулятори, учасники ринку, зможуть моніторити хід виконання проєкту» [39].

Окрім того, у серпні 2023 р. Мінінфраструктури було сформовано проєкт Тематичного плану із переліком наукових розробок, направлених на вирішення актуальних проблем технічного регулювання у будівництві, житлово-комунального господарства, промисловості будівельної продукції та критичної інфраструктури. При розробці цього Плану основна увага приділялась створенню сучасних нормативних вимог у будівництві з використанням кращого світового досвіду. Затвердження вказаного документу та прийняття інших нормативних актів у даній сфері, стане ключовою передумовою для ефективної реалізації відновлення пошкоджених внаслідок війни різноманітних об'єктів.

У проєкті також приділена увага європейській інтеграції у сфері будівництва. Згідно Угоди про Асоціацію, в Україні будуть прийняті європейські стандарти щодо будівельної продукції. Це, безпосередньо, сприятиме підписанню Угоди про промисловий «безвіз» (АСАА), а також забезпечить доступ вітчизняних будівельних матеріалів до ринку країн-членів Європейського Союзу [70].

Отже, Мінінфраструктури – це головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, котрий забезпечує формування державної регіональної політики та її реалізацію. Він є важливим суб'єктом управління регіональним розвитком. Вся діяльність цього міністерства направлена на перехід від командно-адміністративних типів відносин між державою, бізнесом і громадськістю до сервісних і клієнтоорієнтованих відносин. Міністерство тісно співпрацює з європейськими публічними інституціями, впроваджує інноваційні інструменти управління й розвитку регіонів, активно здійснює нормотворчу діяльність тощо.

### **2.3. Повноваження органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг як один із важливих аспектів регіонального розвитку в умовах децентралізаційних змін**

Важливим етапом у процесі регіонального розвитку в умовах децентралізаційних змін є систематизація, впорядкування і перерозподіл повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг населенню та покращення взаємодії з місцевими органами виконавчої влади у цій сфері. Адже наразі, не зважаючи на восьмирічний процес децентралізації, ми маємо непрозору і занадто заплутану схему делегованих і власних повноважень самоврядних органів влади. А також нераціональний і неоднозначний розподіл повноважень між владними структурами відносно адміністративно-територіального устрою, що породжує вертикальний конфлікт повноважень між самоврядними органами влади та горизонтальний конфлікт повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади. Все це призводить до так званих компетенційних спорів між органами публічної влади на місцевому рівні, що, у свою чергу, спричинює несвоєчасне та неякісне надання публічних послуг людям [19, с. 82-83].

Органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст не можуть надавати якісні публічні послуги та ефективно виконувати свої функції, що прямо впливає на рівень регіонального розвитку з декількох причин. По-перше, органи місцевого самоврядування різних рівнів у процесі здійснення своєї діяльності частково дублюють повноваження, функції і завдання один одного та місцевих органів виконавчої влади. По-друге, окремі повноваження цих органів, відповідно до Конституції та законів України, беруть на себе місцеві державні адміністрації. Тому такі важливі питання, як управління об'єктами та земельними ділянками спільної власності територіальних громад, розподіл між ними коштів, які надходять до державного бюджету, та інші повноваження фактично зосереджені в руках місцевих державних

адміністрацій, а не органів місцевого самоврядування. По-третє, повноваження районної й обласної рад, які представляють спільні інтереси громад сіл, селищ, міст є майже ідентичними, що суперечить основним принципам місцевого самоврядування, закладеними Європейською хартією місцевого самоврядування. По-четверте, хоча вітчизняним законодавством і передбачено виявлення спільної думки громад сіл, селищ, міст з певного питання та їх вирішення, проте реальні механізми для реалізації цього відсутні, відповідно мешканці громад прямо не беруть участь у вирішенні питань місцевого значення. По-п'яте, на законодавчому рівні недосконало визначено правовий статус районних і обласних рад, що робить неможливим перерозподіл повноважень із надання публічних послуг у системі місцевого самоврядування шляхом їх делегування сільськими, селищними та міськими радами для найбільш ефективної їх реалізації [31, с. 94-95].

У свою чергу, І.А. Сай взагалі наголошує на тому, що якнайшвидшого вирішення у цьому контексті потребують питання: наділення самоврядних органів влади ширшими повноваженнями, що зробить їх реальним суб'єктом регіонального розвитку і вираження інтересів громад, їх самоорганізації та самоврядності; чіткого розподілу функцій і повноважень самоврядних органів влади і місцевих державних адміністрацій; розробки чіткої системи відповідальності й контролю, надання місцевим державним адміністраціям винятково контрольно-наглядових функцій за дотриманням законодавства органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами, за станом місцевого і регіонального розвитку тощо [71, с. 151].

Окрім цього, хотілося б звернути увагу на те, що наразі самоврядні органи влади здебільшого працюють лише на прийняття та видачу документів, а органи виконавчої влади залишають повноваження щодо прийняття кінцевих рішень за собою, що, у свою чергу, призводить до ускладнення процесу надання публічних послуг (наприклад, до затягування і непрозорості відповідних процедур). При цьому переважна більшість незручностей пов'язана як із діяльністю державних органів, так і органів



місцевого самоврядування, котрі неналежно виконують вимоги чинного законодавства. Такий стан речей потребує радикальних змін у пріоритетах публічно-управлінської діяльності, у принципах і формах відносин між владою і громадськістю щодо надання публічних послуг, як один із важливих аспектів регіонального розвитку. Адже весь чиновницький апарат публічної влади разом із посадовими особами, згідно з європейським розумінням «сервісної держави», є своєрідним «обслуговуючим» персоналом для суспільства, в якому всі фізичні і юридичні особи є не прохачами у відносинах з органами публічної влади, а саме споживачами послуг. Відповідно держава в особі публічних суб'єктів (органів державної влади та органів місцевого самоврядування) повинна, насамперед, орієнтуватися на потреби осіб, на сприяння у задоволенні їх запитів і потреб, змінюючи ставлення до них як до «клієнтів» – споживачів послуг [19, с. 94].

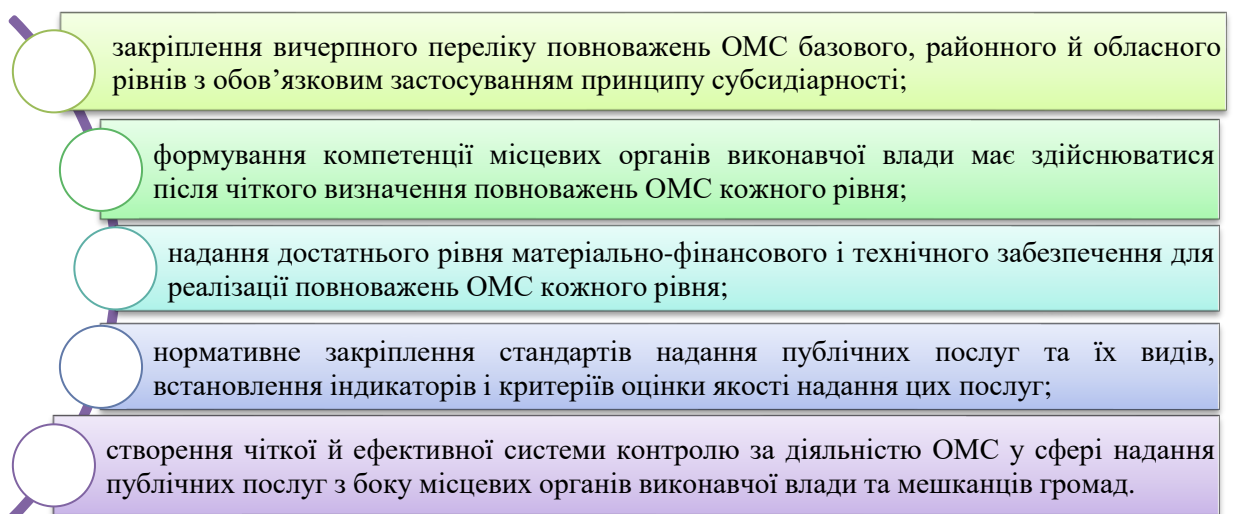
Виходячи з цього можна зробити висновок, що будь-які публічні послуги повинні надаватися відповідно до державних стандартів з урахуванням чотирьох основних вимог (див. Рис. 2.4) [73].

<b>Відкритість інформації</b>	<b>Територіальна доступність та зручність</b>	<b>Наявність належної фінансової та матеріально-технічної бази</b>	<b>Професійність</b>
про послуги, місце, порядок, умови їх надання тощо	послуги мають надаватися безпосередньо на території громади, де проживає особа – споживач цих послуг, в одному приміщенні, у зручний для неї спосіб	послуги мають надаватися безпосередньо на території громади, де проживає особа – споживач цих послуг, в одному приміщенні, у зручний для неї спосіб	особи, які надають публічні послуги мають бути висококваліфікованими фахівцями, котрі обізнані у відповідних категоріях справ, вміло, якісно і майстерно виконують свою роботу

**Рис. 2.4. Вимоги надання публічних послуг**

Особливу увагу хотілося б звернути на четверту вимогу надання публічних послуг – професійність працівників, котрі такі послуги надають. Вони повинні бути тими особами, яким довіряють і які користуються авторитетом у людей, досвідчені, відповідальні менеджери, професіонали своєї справи, котрі вміють знаходити правильні рішення у нестандартних ситуаціях та не побоюються освоювати нові методи й інструменти. При цьому, для реалізації даної вимоги, потрібно створити такі умови, за яких буде забезпечуватися безперервна освіта суб'єктів надання публічних послуг. Це можна зробити шляхом навчання у спеціалізованих освітніх установах, проведення тренінгових занять, науково-практичних семінарів, зустрічей тощо.

Враховуючи зазначене, з метою посилення регіонального розвитку в умовах децентралізаційних змін у Проекті Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні були закріплені основні вимоги до систематизації повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг (див. Рис. 2.5) [68]. На жаль, ці вимоги не увійшли до схваленої Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Нормативне закріплення таких вимог, на наш погляд, сприяло б підвищенню ефективності й оперативності роботи органів місцевого самоврядування у сфері надання публічних послуг, поліпшенню рівня й умов життя в громадах.



**Рис. 2.5. Вимоги до систематизації повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг**

У короткостроковій перспективі, враховуючи реалії сьогодення, систематизація повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг може бути досягнута шляхом:

- максимального залучення мешканців громад до прийняття управлінських рішень та сприяння подальшому розвитку сучасних форм безпосередньої демократії на місцях;
- відсутності дублювання повноважень, функцій і завдань органів місцевого самоврядування різних рівнів;
- забезпечення відкритості і підзвітності населенню територіальних громад діяльності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб;
- розроблення механізмів контролю за якістю надання населенню публічних послуг;
- передачі функцій від органів державної влади регіонального і місцевого рівнів органам місцевого самоврядування, які мають найтісніший контакт із громадянином;
- створення достатніх фінансово-матеріальних, організаційно-правових та інших умов для забезпечення виконання завдань і реалізації функцій і повноважень органами місцевого самоврядування;
- реформування органів публічної влади на місцевому та регіональному рівнях за принципом оптимального забезпечення населення публічними послугами, яке зменшить диспропорції у доступі громадян до цих послуг та якості їх надання [68].

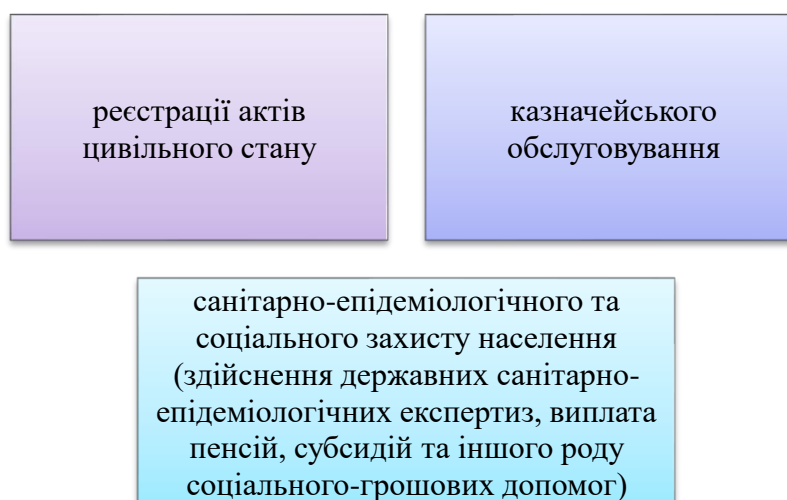
Схвалена урядом Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, над положеннями якої працювали не один рік, передбачає оптимальний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою, зокрема, й у сфері надання публічних послуг, за принципами субсидіарності та децентралізації, враховуючи трирівневу територіальну організацію публічної влади, а також кадровий, фінансовий, інфраструктурний потенціал і ресурси органів

місцевого самоврядування різного рівня. Відповідно основними повноваженнями органів місцевого самоврядування базового рівня з надання публічних послуг є повноваження у сфері:



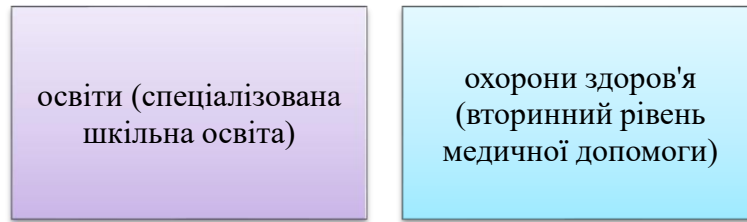
**Рис. 2.6. Сфери повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня з надання публічних послуг**

У свою чергу, структурні підрозділи територіальних органів центральних органів виконавчої влади на базовому рівні надають публічні послуги з:



**Рис. 2.7. Повноваження територіальних органів центральних органів виконавчої влади базового рівня**

Основними повноваженнями органів місцевого самоврядування районного рівня з надання публічних послуг є повноваження у сфері:



**Рис. 2.8. Сфери повноважень органів місцевого самоврядування районного рівня з надання публічних послуг**

Основними повноваженнями органів місцевого самоврядування обласного рівня з надання публічних послуг є повноваження у сфері:



**Рис. 2.9. Сфери повноважень органів місцевого самоврядування обласного рівня з надання публічних послуг**

Враховуючи закріплений у Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні розподіл повноважень між самоврядними органами влади різного рівня та територіальними органами виконавчої влади, у тому числі з надання публічних послуг, можна зробити висновок, що найбільш важливіші для людей повноваження передаються на найближчий до людей рівень влади, з метою їх як найкращої реалізації та створення максимального комфорту мешканцям громад. Таким чином, кожний рівень місцевого самоврядування отримує свої виключні повноваження з надання публічних послуг у

конкретних сферах, котрі їм передаються від місцевих державних адміністрацій, залишивши виконавчій владі тільки контрольні та координуючі повноваження. Як наслідок, органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, виходячи із принципу субсидіарності та засад децентралізації, позбавляються невластивих їм функцій, отримують логічні, відповідно до свого конституційного призначення повноваження. У підсумку такі органи влади перетворюються із конкурентів на партнерів.

Окрім, зазначених складнощів щодо систематизації та реалізації повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг, враховуючи прагнення Української держави та її народу до Європейської інтеграції – політичного, юридичного, економічного, соціально-культурного взаємозближення та взаємопроникнення із Європейськими країнами, на сьогодні, існує також проблема невідповідності європейським стандартам системи спільної взаємодії територіальних органів публічної влади щодо надання публічних послуг, повноваження яких тісно перетинаються. Оскільки незважаючи на ті зміни, що відбулись в останні роки, в національному законодавстві досі закріплено широке коло суміжної компетенції органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій [33, с. 13]. При цьому для європейських держав взагалі є неприйнятним інститут делегованих повноважень, за якого місцеве самоврядування майже не відрізняється від регіонального, а регіональне – від органів державної влади [40, с. 326-327].

Враховуючи вказане, на наш погляд, для ефективної взаємодії місцевих органів публічної влади у сфері надання публічних послуг необхідно впроваджувати відповідні стандарти і процедури. Одним із таких стандартів є система управління якістю, що з практичної точки зору є інструментом, за допомогою якого органи публічної влади можуть поліпшувати свою діяльність і, відповідно, якість надання публічних послуг населенню в умовах децентралізаційних змін [20, с. 64]. До речі, на сьогодні, майже півсотні органів самоврядування в Україні впровадили цей стандарт і

одержали сертифікат якості.

Система управління якістю – це сукупність взаємопов’язаних чи взаємодіючих елементів, яка дає змогу встановлювати політику та цілі, спрямовує і контролює діяльність організації щодо якості. Вона передбачає розроблення, застосування стандартів щодо управління ресурсами, персоналом, інфраструктурою; надання послуг; визначення рівня задоволеності споживачів; ведення документації; планування і прогнозування тощо [44, с. 9].

Перевагами її використання органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у процесі їх взаємодії у контексті надання публічних послуг є: чітке визначення послуг, які надаються та вимог до їх якості; визначення та документування процесів здійснюваної діяльності; розподіл завдань та відповідальності, а також можливість контролю та управління змінами; впровадження підходів до управління, використаних у світовій практиці [44, с. 24-25].

Використання такого стандарту у кінцевому результаті призведе до: спрощення отримання послуги; підвищення задоволеності споживачів публічних послуг та зменшення кількості помилок, а також до більш ефективного управління і контролю у процесі надання таких послуг, що спричинить зменшення фінансово-матеріальних витрат та витрат часу.

На думку В.С. Колтуна, буде раціональним кроком формування спільної для органів місцевого самоврядування і місцевих органів виконавчої влади системи управління якістю за територіальною ознакою. Побудова таких спільних систем створить принципову можливість для вирішення проблем сучасного місцевого самоврядування і територіальної організації публічної влади щодо надання публічних послуг в умовах децентралізаційних змін [26, с. 213-214].

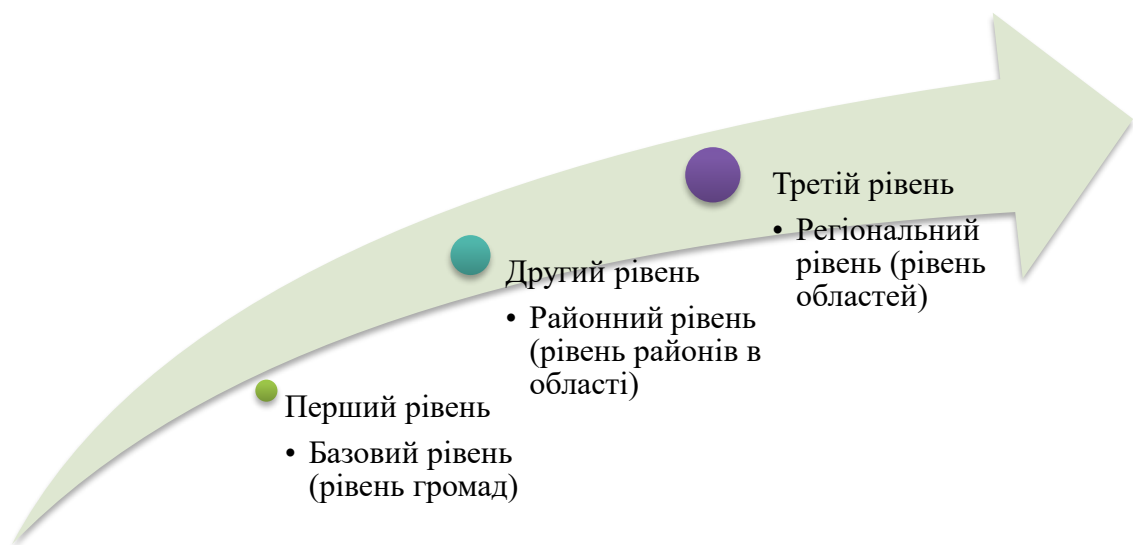
Впровадження системи управління якістю за територіальною ознакою дасть змогу:

- «розробити і затвердити на загальнодержавному рівні єдині стандарти (з можливістю їх коригування з урахуванням специфіки регіону)

надання послуг, що не тільки задовольнить потреби споживачів цих послуг, а також забезпечить раціональне і ефективне використання ресурсів, особливо людських та оптимізує бюджетну систему країни в цілому;

- використовувати сильні та долати слабкі сторони двох гілок публічного управління при їх взаємодії у сфері надання публічних послуг;
- уникнути недоцільного розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади і тим самим впорядкувати і регламентувати їх діяльність [19, с. 101].

Отже, в Україні існує трирівнева система структурування повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг, яка ґрунтується на принципі субсидіарності з урахуванням децентралізаційного підходу, відповідно до якого процес надання публічних послуг мешканців громад стає більш оперативним, доступним та якісним (див. Рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Структуризація рівнів повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг**

Однак, незважаючи на певні успіхи у цьому напрямку існує ряд недоліків (нераціональний розподіл повноважень та зміщення відповідальності між різними територіальними органами публічної влади та безпосередньо серед органів місцевого самоврядування різного рівня тощо). Одним із дієвих способів усунення таких недоліків є внесення змін до чинного законодавства щодо здійснення чіткого структурування повноваження



органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг, а також запровадження системи управління якістю у професійній діяльності вказаних органів влади та їх взаємодії з іншими публічно-владними інституціями.

## **Висновки до Розділу 2**

Принцип субсидіарності є одним із важливіших організаційно-правових принципів функціонування публічно-владних інститутів, основна ідея якого полягає у тому, що центральна і регіональна влада мають втручатися у діяльність самоврядних органів влади лише у тій мірі і в тих межах, за якими громада самостійно не може задовольнити свої різнобічні потреби і вирішити локальні питання. Запровадження цього принципу в Україні можливе лише при умові повної децентралізації публічної влади, шляхом передання управління й вирішення публічних справ на користь громад.

Мінінфраструктури є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з питань управління регіональним розвитком. Вся діяльність цього міністерства направлена на перехід від командно-адміністративних типів відносин між державою, бізнесом і громадськістю до сервісних і клієнтоорієнтованих відносин. Даний орган влади тісно співпрацює з європейськими публічними інституціями, впроваджує інноваційні інструменти управління й розвитку регіонів, активно здійснює нормотворчу діяльність тощо.

В Україні існує трирівнева система структурування повноважень органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг, яка ґрунтується на принципі субсидіарності з урахуванням децентралізаційного підходу, відповідно до якого процес надання публічних послуг мешканців громад стає більш оперативним, доступним і якісним. Це такі рівні як: базовий – рівень громад; районний – рівень районів в області; регіональний – рівень області.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

#### **3.1. Проблеми і можливі ризики децентралізаційних змін у регіонах України в умовах воєнного стану та способи їх усунення**

В Україні процес децентралізації було розпочато в 2014 р. з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та інших законодавчих актів, а також внесенням змін до Бюджетного і Податкового кодексів України щодо фінансової децентралізації. Цей процес дав змогу сформувати відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування дієвий і спроможний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні – об'єднані територіальні громади. Однак, не дивлячись на всі суттєві переваги здійснення децентралізації публічної влади, наразі в умовах воєнного стану існують проблеми і можливі ризики децентралізаційних змін у регіонах України. Причинами таких ускладнень є:

- 1) повномасштабне і довготривале протистояння російській агресії;
- 2) тотальна розруха в більшій частині південно-східних та північно-східних регіонах, часткове знищення соціальної і виробничої інфраструктури в інших регіонах країни;
- 3) відсутність чіткої державницької позиції щодо самих змін в державі та очікуваних результатів від них у післявоєнний період;
- 4) не внесення відповідних змін до Конституції України щодо децентралізації влади, на якій мають у подальшому ґрунтуватися всі нормативно-правові акти, що регулюють публічно-владні перетворення в державі;
- 5) наявність дрібновласницького, особисто-корисливого інтересу

окремих груп людей, які зараз перебувають при владі або, які мають бажання опинитися при владі з метою задоволення власних потреб;

б) низький рівень довіри до інститутів публічної влади, її представників, а також часткова зневіреність у законності і правопорядності того, що на даний час відбувається у вітчизняній сфері публічного управління;

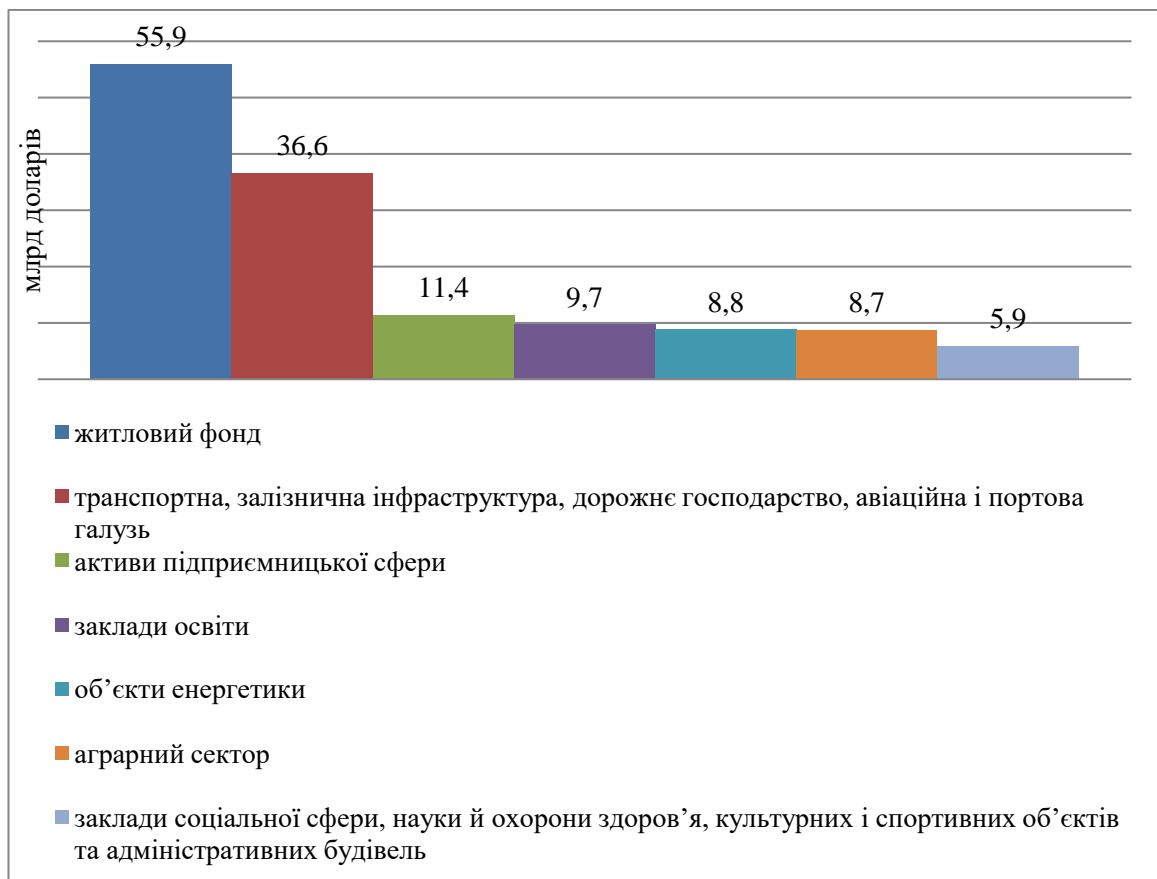
в) нерозуміння й однобічне оцінювання процесу регіонального розвитку на основі децентралізаційного підходу з боку громадськості тощо.

Внаслідок затяжного процесу децентралізації та через війну виникла низка проблем, які створюють додаткові ризики для успішного розвитку регіонів в Україні. Серед них можна виділити наступні проблеми.

По-перше, це окупація великої за площею території України, ведення активних бойових дій у шістьох областях, тотальне мінування загарбниками українських земель (див. Додаток А). Це переважно промислові регіони, землі відведенні для сільського господарства, а також територія портів Азовського і Чорного морів.

По-друге, вимушена внутрішня і зовнішня міграція населення, що потягнуло за собою призупинення багатьох соціально-економічних процесів в громадах. Лише за перші три місяці війни понад 11 млн українців були змушені покинути місця свого постійного проживання (найбільша кількість людей виїхала з Харківської, Київської та Донецької області) [76]. Такий відтік населення у довготривалій перспективі може негативно відобразитись на демографічному стані країни, відповідно вплинути на вітчизняну економіку, темпи й об'єми наповнення державного і місцевих бюджетів, а також спричинити значне навантаження на національну систему соціального страхування. Більше того, існує ризик того, що значна частина людей не повернеться назад в Україну, а ті, хто зареєструвався як внутрішньо переміщені особи й облаштувалися на новому місці, можуть так там і залишитись. Як наслідок, це суттєво вплине на систему розселення в Україні та розміщення трудових сил в регіонах.

По-третє, тотальне руйнування інфраструктури. Практично за два роки війни зруйновано тисячі об'єктів інфраструктури (школи, лікарні, агропідприємства, заводи, порти, автошляхи, мости, об'єкти енергетики і зв'язку, аеропорти тощо). Завдано різного ступеня пошкоджень критично важливим для розвитку регіонів об'єктам інфраструктури. На превеликий жаль, руйнування таких об'єктів буде продовжуватися і надалі. Враховуючи це, на зараз важко оцінити ступінь пошкоджень та точно підрахувати завдані збитки. Станом на кінець червня 2023 р. загальна сума прямих задокументованих збитків завданих інфраструктурі України від війни становить 150,5 млрд доларів (за вартістю заміщення), з яких третя частина – це втрати житлового фонду (див. Рис. 3.1) [18].



**Рис. 3.1. Загальна сума прямих задокументованих збитків завданих інфраструктурі України**

По-четверте, втрата експортно-транзитного потенціалу. Адже до початку війни Україна була потужною транзитною державою, через територію якої проходили важливі міжнародні транспортні коридори (див.

Додаток Б). Перекриття таких коридорів та відсутність гарантії безпечного переміщення ними суттєво скорочує економічні можливості для розвитку більшості регіонів України. У свою чергу, втрата транзитного потенціалу спонукає керівництво країни до зміни пріоритетів планування і відновлення/будівництва доріг, відкриття нових транспортних коридорів та налагодження міжнародних транзитно-торгових відносин.

По-п'яте, деіндустріалізація регіонів, іншими словами, зміна промислових зон в країні. За весь період військових дій найбільших руйнування зазнали і продовжують зазнавати саме промислові регіони України. Наприклад, було знищено металургійні комбінати ім. Ілліча та «Азовсталь» в Маріуполі, сильно пошкоджено Лисичанський і Кременчуцький нафтопереробні заводи, зруйновано численні підприємства Миколаєва, Херсона, Харкова, Києва, Чернігова, Сум і багатьох інших міст України. Власники підприємств, які вціліли, вивозять виробниче обладнання й потужності подалі від фронту і лінії зіткнення – в центральні та західні частини країни. Таким чином відбувається деіндустріалізація регіонів. У довгостроковій перспективі це суттєво вплине на розміщення трудових і продуктивних сил по території нашої держави, і, відповідно, обсяги і темпи економічного зростання регіонів, а також визначить можливості повернення/не повернення людей у колишні промислові зони [76].

По-шосте, відсутній чіткий механізм приєднання однієї чи кількох громад до вже створеної об'єднаної територіальної громади. У зв'язку з цим, постає питання щодо необхідності проведення нових виборів на всій території об'єднаної громади чи лише на території тих громад, які пізніше приєдналися. З огляду на це, на законодавчому рівні потрібно чітко розмежувати що є приєднанням, а що є повторним об'єднанням. Відтак, виходячи із такого розмежування, вказане питання можна вирішувати тим чи іншим способом.

По-сьоме, в утворених об'єднаних територіальних громадах немає належно підготовлених управлінських кадрів, а також спеціалістів різного

профілю (медиків, освітян, інженерів тощо). Це приводить до неефективного використання й управління ресурсною базою територіальних громад, неспроможності освоїти власні бюджетні кошти та кошти державних субвенцій спрямованих на регіональний розвиток, неможливості запровадження стратегічного планування та програмування розвитку громад. Ці питання можна вирішити, насамперед, шляхом прийняття нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», проект якого було зареєстровано 5 січня 2022 р. Цей законопроект підготовлено Національним агентством України з питань державної служби з метою «встановлення нових правових та організаційних засад служби в органах місцевого самоврядування як професійної та політично неупередженої діяльності, удосконалення механізму реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, уточнення класифікації посад в органах місцевого самоврядування, що дозволить покращити умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування, а також приведення у відповідність до вимог бюджетного законодавства та нової системи адміністративно-територіального устрою» [69]. Паралельно із прийняттям вказаного Закону необхідно запровадити різноманітні програми підвищення кваліфікації, надавати на постійній основі консультативну і методичну допомогу з боку органів виконавчої влади різного рівня та експертів, у тому числі міжнародних.

По-восьме, сьогодні не врегульовано питання розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади загалом, а також функцій та повноважень між місцевими радами об'єднаних територіальних громад та районними державними адміністраціями й районними радами. Утворення об'єднаних громад в районах позбавляє нинішні райони ресурсів і взагалі сенсу існування як територіальної основи районних рад і районних державних адміністрацій. Деякі райони нині взагалі складаються із однієї громади, проте там усе одно залишаються районна рада й і районна державна адміністрація із незрозумілим колом повноважень та

відсутністю ресурсів для їх здійснення. Саме тому так важливо здійснити чітке структурування повноважень територіальних органів публічної влади, враховуючи умови воєнного часу та потреби післявоєнної відбудови регіонів країни, про що більш докладно мова йшла у попередньому розділі.

По-дев'яте, формування та розширення меж міських агломерацій – компактних територіальних угруповань населених пунктів об'єднаних у складну багатокомпонентну динамічну систему з інтенсивними виробничими, транспортними та культурними зв'язками. Як показує багаторічний досвід, місто з населенням 50 тис. осіб має сильний економічний вплив у радіусі 10 км. Тобто люди, які живуть у поселеннях, що входять у цю зону впливу, себе ідентифікують радше з тим містом, ніж із селом. Адже село для них є лише місцем проживання, а вони працюють, навчають дітей, отримують медичні й інші послуги у місті. Місто з населенням 100 тис. осіб має економічний вплив у радіусі 15 км, місто-мільйонник – у 20 км. Саме міста обласного значення в умовах децентралізації демонструють стрімку динаміку розвитку. Ці міста мають ресурс, який можна використати на розвиток не лише міст обласного значення, а й сусідніх майбутніх об'єднаних громад [43, с. 724]. Саме тому сьогодні надзвичайно важливим є прийняття Закону України «Про міські агломерації». До речі, такі країни як США, Канада, Франція, Китай вже давно ввели на законодавчому рівні такі терміни як «агломерація» і «міська агломерація», активно підтримують формування агломерацій як потужних ресурсів для підвищення конкурентоспроможності та соціально-економічного зростання регіонів.

Ідея, закладена у законопроекті «Про міські агломерації», на наш погляд, є правильною, оскільки дає змогу пройти процедуру формування об'єднаних громад навколо обласних центрів поступово та «безболісно» для всіх суб'єктів. При цьому саме формування об'єднаної громади (зі спільними органами управління) не є обов'язковим. А співіснування обласного центру з навколишніми територіями буде здійснюватися на основі договорів про

співробітництво на умовах, передбачених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [67]. Вважаємо, що прийняття вказаного акту дасть змогу залучити потенціал та можливості прилеглих до міст населених пунктів, а також сприятиме розбудові різного роду інфраструктури за межами міст як центрів економічного розвитку.

Враховуючи ті проблеми, які наявні сьогодні в Україні можна виділити основні ризики подальшого здійснення децентралізацій змін у регіонах. Це такі можливі ризики як:

1) політичний спротив місцевої еліти, із перспективою залучення на свою підтримку широкого кола громадськості. При цьому соціальна база спротиву може розширитись через побоювання мешканців громад втратити власні інфраструктурні переваги та економічні важелі впливу;

2) активізація та радикалізація об'єднань громадян (певних політичних партій чи громадських організацій), які представляють інтереси меншин;

3) послаблення державного контролю на регіональному і субрегіональному рівнях за реалізацією повноважень органами місцевого самоврядування, особливо поза межами великих міст. Негативним наслідком цього може стати зростання порушень національного законодавства самоврядними органами влади (наприклад, щодо здійснення публічних закупівель, прийняття статутів громад, вирішення земельних питань тощо);

4) поглиблення диспропорцій економічного і соціального розвитку територій у разі скорочення обсягів субвенцій місцевим бюджетам з державного бюджету;

5) надмірна децентралізація бюджетного процесу. Так, наприклад, вилучення в обласних державних адміністраціях повноважень щодо розробки бюджетів областей, а також впровадження системи «бюджетного федералізму» в сучасних умовах може призвести до розбалансування всієї системи бюджетоутворення. Оскільки залишається високо ймовірним факт вчинення корупційних діянь та діянь, пов'язаних з корупцією (наприклад, закладання в місцеві бюджети заздалегідь нереальних витрат);



б) погіршення якості місцевого управління та легітимності прийнятих управлінських рішень. Цьому можуть посприяти, насамперед, такі чинники як: загально низький рівень компетентності посадових осіб місцевого самоврядування; недосконала система добору кадрів на службу органах в місцевого самоврядування; корумпованість представників місцевих рад.

Враховуючи ті проблеми і можливі ризики децентралізаціх змін у регіонах, перед якими сьогодні постала наша держава, влада робить максимально все можливе, щоб скоріш їх усунути та зменшити їх негативний вплив. Безпосередньо, пропонується сформувати нові макрорегіони держави, зважаючи на потенційну військову загрозу з боку росії та білорусії. Це такі регіони як:

1) східний (фронтир) – території/регіони вздовж кордону з країнами-агресорами, де рівень загрози військового вторгнення є найбільш вірогідним і де має бути розташовано багато військових об'єктів для стримування нападників;

2) центральний (опора) – території/регіони, що межують із територіями фронтиту. Вони мають помірний рівень загрози військового вторгнення;

3) західний (тил) – регіони в західній частині України, які знаходяться найближче до країн Європейського Союзу. На цих територіях існує мінімальна загроза прямого військового вторгнення з боку росії та/чи білорусії.

Більш того, згідно із Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», залежно від наслідків руйнувань і певними показниками, території відноситимуться до одного з чотирьох функціональних типів (див. Додаток В). На переконання уряду, такий поділ допоможе визначати найбільш оптимальну структуру економіки для відповідного регіону, сформувати план розміщення соціально-виробничих потужностей, налагодити відповідним чином транзитні коридори і логістику,

а також визначити розміри майбутнього фінансування. Одночасно запроваджується обов'язкова трирівнева система стратегічного планування: загально державна стратегія, регіональна стратегія та стратегії громад. Всі ці стратегії повинні узгоджуватися між собою та бути логічним продовженням одна одної. Територіальні громади, котрі зазнали найбільше руйнувань і відносяться до «територій відновлення» не зобов'язані розробляти власні стратегії розвитку до 2027 р. [45].

Також з метою усунення проблем і можливих ризиків децентралізаційних змін у регіонах України необхідно зробити ряд заходів у сфері нормативно-правового забезпечення регіонального розвитку. А саме:

- внести відповідні зміни до Конституції України стосовно децентралізації публічної влади та реформування місцевого самоврядування (після завершення війни та скасування воєнного стану);

- прийняти нові Закони України «Про місцеве самоврядування», «Про місцевий референдум», «Про міські агломерації», «Про службу в органах місцевого самоврядування», положення яких враховували б оптимальне поєднання принципів муніципального унітаризму і муніципального федералізму;

- удосконалити положення окремих нормативних актів, які тим чи іншим чином регулюють питання регіонального розвитку, з метою подолання колізійності та подвійності застосування їх правових норм;

- скасувати Закон України «Про місцеві державні адміністрації» і замість нього прийняти новий Закон «Про префектуру», тим самим змінивши підхід до публічного управління на регіональному рівні та спільної взаємодії різних інститутів публічної влади на місцях;

- законодавчо врегулювати механізм добровільного виходу громади села, селища чи міста, що об'єдналися в одну територіальну громаду з її складу.

Отже, враховуючи вищевикладене можна підсумувати, що війна на території України суттєво вплинула на вітчизняний регіональний розвиток.

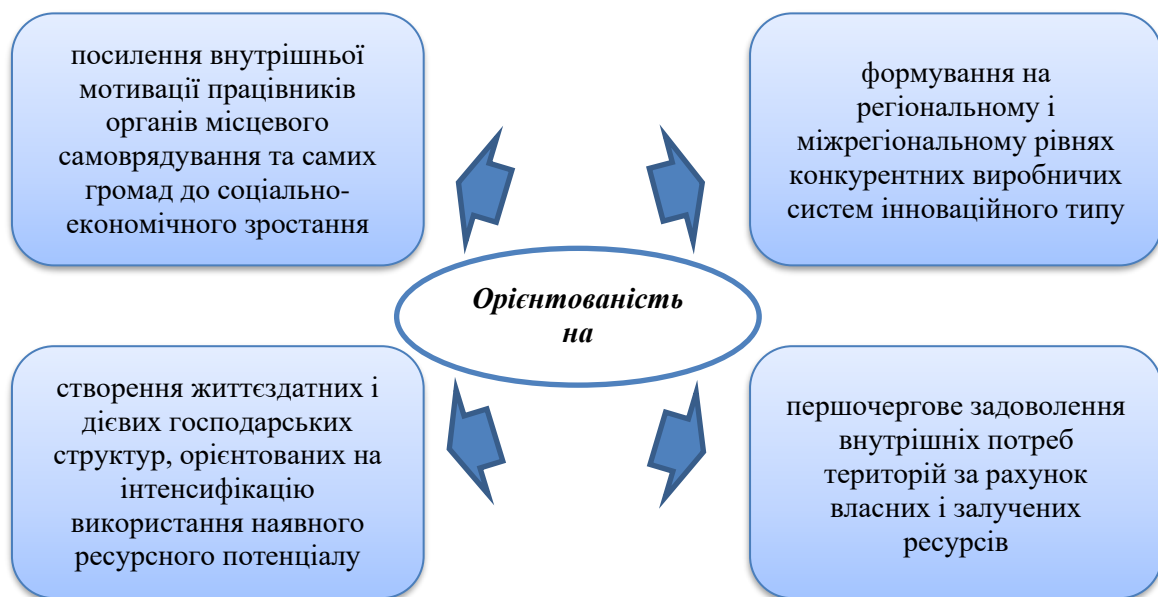
До тих проблем і ризиків, що стояли перед нашою державою до початку війни, додалися нові, котрі при регіональному плануванні навіть не враховувались як мало ймовірні. Більшість із них пов'язані з тотальним руйнуванням різноманітних об'єктів інфраструктури (особливо на сході та півдні України), суттєвими міграційними процесами, невідповідністю чинного законодавства тощо. Відповідно для вирішення вказаних проблем та усунення можливих ризиків децентралізаційних змін у регіонах України в умовах воєнного стану необхідно, насамперед, удосконалити вітчизняну нормативну базу, підвищити рівень правової культури й освіченості населення, активно залучати мешканців громад до вирішення питань місцевого розвитку, впровадити дієві антикорупційні заходи, а також шукати нові шляхи та механізми розробки й реалізації регіональної політики.

### **3.2. Впровадження сучасних інструментів управління регіональним розвитком адаптованих до військових реалій сьогодення**

Існуючий стан соціально-економічного розвитку регіонів України свідчить про низький рівень ефективності державної політики у цій сфері, а існуюча система управління регіональним розвитком не здатна повною мірою забезпечити сталий розвиток територій. Більше того, наявні кризові явища в економіці країни та щоденні ворожі атаки різних об'єктів інфраструктури призвели до значного спаду в економічній сфері та збідніння населення. Відповідно за тих умов, які склалися в Україні, необхідно, насамперед, приділити увагу розробці і реалізації заходів щодо зменшення негативних наслідків війни та стабілізації національної економіки. Одним із таких заходів є підтримання курсу на інноваційний розвиток регіонів. Адже лише такий напрям може забезпечити конкурентоспроможність нашої держави в подальшій довгостроковій перспективі. Проте, наразі для такої діяльності фахівці місцевих органів влади, місцеві політики та окремі

представники громадськості ще не готові. Як показує досвід, зазвичай люди орієнтовані на швидкі результати, тоді як запровадження інноваційних інструментів управління регіонального розвитку потребує певного проміжку часу і відповідного рівня фахової підготовки кадрів [7]. Вважаємо, що використання таких інструментів управління регіональним розвитком, адаптованих до військових реалій сьогодення, дозволить сформувати науково-обґрунтовану, гнучку і дієву систему управління регіональним розвитком, яка здатна оперативнo реагувати на зміни і долати існуючі проблеми.

Застосування інноваційних інструментів управління регіональним розвитком має бути зорієнтовано на [21, с. 6]:



**Рис. 3.2. Орієнтованість застосування інноваційних інструментів управління регіональним розвитком**

У світовій практиці використовується досить широкий спектр інструментів управління регіональним розвитком. В узагальненому вигляді їх можна умовно поділити на дві групи:

1) інструменти, що використовуються комерційною сферою (наприклад, інструменти проектного менеджменту, інструменти мотивації персоналу, клієнтоорієнтовані інструменти тощо);

2) інструменти, що передбачають активне залучення представників громадськості, бізнес-структур до процесів управління розвитком регіонів (наприклад, державно-приватне партнерство, громадські слухання, конференції, круглі столи тощо) [79, с. 168].

Ці інструменти використовуються в Україні, проте, вони є малоефективними і повністю не грають позитивно стимулюючої ролі в забезпеченні регіонального розвитку через ряд причин. До таких причин можна віднести: слабку зацікавленість у спільній взаємодії місцевих громадських організацій і бізнес-структур; професійну неготовність працівників місцевих органів публічної влади використовувати у своїй роботі сучасні підходи управління; відсутність виваженого нормативного забезпечення використання інноваційних інструментів управління регіональним розвитком; безсистемне та не комплексне застосування таких інструментів тощо.

Враховуючи зазначене, до найбільш розповсюджених сучасних інструментів управління регіональним розвитком, адаптованих до військових реалій сьогодення варто віднести:

- формування певних кластерів у різних суспільних сферах регіону та створення належних умов для їх розвитку. Переконані, що застосування такого інструменту в управлінні регіональним розвитком сприятиме нарощуванню освітнього, наукового і виробничого потенціалу регіонів, вирішенню стратегічних завдань розвитку громад, покращанню соціальних й економічних показників, а також розбудові соціально-виробничої й енергетичної інфраструктури регіонів. До речі, попередній досвід формування кластерів за ініціативою публічно-владних структур і адміністративного примусу виявився невдалим. Тому роль держави у цьому питанні, особливо в умовах війни, має полягати саме в розробці ідей та створенні певного правового режиму підтримки для учасників кластеру та прояві податкової лояльності;

- формування крос-функціональних команд із числа працівників

різних функціональних підрозділів однієї або декількох організацій відмінних за компетенцією, з метою досягнення синергетичного ефекту, створення єдиного інформаційного простору, виконання певного завдання, досягнення встановлених цілей та реалізації відповідної політики. До складу такої команди можуть бути також залучені різні представники громадськості. Підібрані за таким підходом члени команди, взаємодіючи один із одним обмінюються знаннями та ідеями, набувають досвіду, нових умінь і навиків. При цьому ключовою умовою створення крос-функціональної команди є здатність її учасників до колаборації (співробітництва), що означає взаємодію суб'єктів для досягнення певної мети. Перешкодою для запровадження крос-функціональної взаємодії персоналу в управлінні регіональним розвитком є опір змінам, що має місце, особливо серед працівників старше п'ятдесяти років, та невміння взаємодіяти у команді. Відповідно для подолання першої перешкоди бажано брати на роботу в органи місцевого самоврядування працівників віком до тридцяти років. А для іншої перешкоди – розвиток та «укорінення» корпоративної культури, що може бути досягнуто шляхом проведення спеціальних заходів з питань навчання трудового колективу діяти як одну команду, попередження і врегулювання конфліктів, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі тощо [32, с. 431-432];

- впровадження державно-приватного партнерства. Основним завданням створення такого партнерства, виходячи із досвіду інших держав, є забезпечення нормального розвитку соціальної, виробничої і транспортної інфраструктури та задоволення соціально-побутових потреб населення. І хоча сьогодні в нашій країні діє державно-приватне партнерство у різних сферах, проте через недосконалість національного законодавства в цьому питанні, слабкий захист інтересів приватних партнерів, нестабільність економічних процесів і велику залежності цих партнерств від політичної ситуації в державі, така форма співпраці не отримала значного поширення. Проте, наразі під час війни формуються нові, нестандартні форми державно-

приватного партнерства, котрі ґрунтуються на основі загальноукраїнської згуртованості, антикорупційності, публічного і прозорого інформаційного середовища, почуттів поваги й відданості [79, с. 169];

- налагодження міжрегіонального та транскордонного співробітництва. На даний час цей інструмент управління регіональним розвитком набуває особливої актуальності, застосування якого може принести суттєвий позитивний результат регіонам і державі загалом. Використання різних типів міжрегіонального і транскордонного співробітництва в економічній, соціальній, культурній, освітній й інших сферах сприятиме підвищенню потенціалу розвитку регіонів і досягненню безпосередніх результатів. Така взаємодія сприятиме також налагодженню регіональних і міжрегіональних зв'язків, що ускладнились через певні суспільні процеси, тривалу спекуляцію значної частини політичних сил на регіональних відмінностях та повномасштабну війну в Україні. На даний час майже всі регіони, особливо ті, які найбільше постраждали від воєнних дій, активно налагоджують співробітництво з окремими регіонами (містами) різних європейських країн, країн Азії та Північної і Південної Америки щодо відновлення територій України. Переконані, що міжрегіональне і транскордонне співробітництво сприятиме посиленню потенціалу, темпів і масштабів розвитку регіонів, а також подальшій успішній інтеграції України у європейське товариство.

На кінець хотілося б зазначити, що впровадження сучасних інструментів управління регіональним розвитком вимагає зміни розуміння сутності і процесу управління регіоном в умовах здійснення децентралізаційних перетворень. Застосування таких інструментів може бути ефективним лише при умові дотримання принципів системності і комплексності під час розробки відповідних заходів і здійснення управлінського впливу. При цьому забезпечити цю комплексність можна завдяки впровадженню таких напрямів як: побудова інноваційної інфраструктури в регіоні; формування інноваційної культури як серед

публічних службовців, так і в локальному бізнес-середовищі; використання творчого потенціалу; налагодження тісної співпраці між бізнесом, владою і громадськістю; пошук і освоєння нових джерел фінансування (наприклад, гранти); здійснення децентралізованого управління регіональним розвитком, що має ґрунтуватися на принципі субсидіарності; використання потенціалу регіонів при забезпеченні балансу між місцевими та загальнодержавними інтересами; здійснення освітньо-виховних заходів, спрямованих на зміну свідомості громадян щодо сприйняття ними власної ролі у процесі регіонального розвитку, прояву ініціативи і креативності, бажання підвищувати рівень своєї обізнаності тощо.

Отже, на сьогодні в умовах війни, одним із напрямів удосконалення вітчизняного регіонального розвитку в Україні є впровадження інноваційних інструментів управління регіональним розвитком. Обґрунтоване, раціональне і виважене застосування таких інструментів як формування кластерів і крос-функціональних команд, впровадження державно-приватного партнерства та налагодження міжрегіонального і транскордонного співробітництва на засадах поетапності, системності і комплексності є запорукою стабілізації існуючого стану регіонів нашої держави та забезпечення умов для їх подальшого розвитку у післявоєнний час.

### **Висновки до Розділу 3**

Війна на території України суттєво вплинула на вітчизняний регіональний розвиток. До тих проблем і ризиків, що стояли перед нашою державою до початку війни, додалися нові, котрі при регіональному плануванні навіть не враховувались як мало ймовірні. Для вирішення існуючих проблем та усунення можливих ризиків децентралізаційних змін у регіонах України в умовах воєнного стану необхідно впроваджувати реформаторські зміни правового, організаційно-управлінського, економічно-



фінансового, просвітницько-виховного характеру, а також шукати нові шляхи і механізми розробки й реалізації регіональної політики.

Існуючий соціально-економічний стан регіонів і тенденція до його подальшого погіршення через повномасштабну війну в Україні та масові руйнування інфраструктури вимагають застосування сучасних інструментів управління регіональним розвитком, здійснення нестандартних реформаторських перетворень у цій сфері, що дозволять докорінно змінити ситуацію в державі. Такими інструментами є: формування кластерів і крос-функціональних команд, впровадження державно-приватного партнерства та налагодження міжрегіонального і транскордонного співробітництва. Ці інструменти мають ґрунтуватися на засадах поетапності, системності і комплексності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено регіональний розвиток в Україні у процесі здійснення децентралізації на сучасному етапі. Отриманні результати в процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Регіональним розвитком є процес нагромадження закономірних, сприятливих, незворотних та управлінських змін соціально-культурного і фінансово-економічного характеру, які у довгостроковій перспективі призводять до покращення умов і рівня життя населення певної території. Для регіонального розвитку в умовах здійснення децентралізації характерне: самостійність у підходах до управління; раціональне використання регіональних переваг; застосування методів управління регіональною економікою; співпраця та взаємоузгодженість дій різних гілок влади; максимальне врахування інтересів населення регіону; забезпечення доступності та рівності отримання публічних послуг; нарощування людського, соціально-виробничого та інноваційного капіталу тощо.

Нормативно-правове забезпечення регіонального розвитку в умовах здійснення децентралізації в Україні представлено численними нормативно-правовими актами, основні положення яких сконцентровані на питанні побудові спроможних територіальних громад як запоруки формування високого рівня регіонального розвитку в Україні. На сьогодні, зважаючи на військову агресію з боку росії та враховуючи гостру потребу у відновленні громад і територій, які постраждали через війну, парламент разом із урядом приймають стратегічно важливі документи, що визначають механізми й інструменти регіонального розвитку в умовах воєнного та післявоєнного стану. Однак, досі залишаються невирішеними до кінця питання нормативного врегулювання процесі інтеграції окупованих територій в український простір та їх подальшого соціально-економічного розвитку.

Враховуючи це, ми вважаємо, що вітчизняне законодавство у сфері регіонального розвитку має являти собою цілісну і взаємоузгоджену систему, яка містить перелік стратегічних і планувальних документів щодо успішного розвитку регіонів в умовах здійснення децентралізації та воєнного і післявоєнного стану.

2. Принцип субсидіарності є одним із важливіших організаційно-правових принципів функціонування публічно-владних інститутів, основна ідея якого полягає у тому, що центральна і регіональна влада мають втручатися у діяльність самоврядних органів влади лише у тій мірі і в тих межах, за якими громада самостійно не може задовольнити свої різнобічні потреби та вирішити локальні питання. Запровадження цього принципу в Україні можливе лише при умові повної децентралізації публічної влади, шляхом передання управління й вирішення публічних справ на користь громад. Такий підхід створює умови для ефективної взаємодії інститутів держави, місцевого самоврядування і громадянського суспільства в Україні, а також формування соціально й економічно потужних регіонів.

3. Мінінфраструктури – це головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, котрий забезпечує формування державної регіональної політики та її реалізацію. Він є важливим суб'єктом управління регіональним розвитком. Вся діяльність цього міністерства направлена на перехід від командно-адміністративних типів відносин між державою, бізнесом і громадськістю до сервісних і клієнтоорієнтованих відносин. Міністерство тісно співпрацює з європейськими публічними інституціями, впроваджує інноваційні інструменти управління й розвитку регіонів, активно здійснює нормотворчу діяльність тощо. Ми вважаємо, що сьогодні, коли триває війна та, надалі у післявоєнні роки, Мінінфраструктури має стати відповідальною й ефективною інституцією регіонального розвитку, яка має забезпечити здійснення наймасштабнішої відбудови регіонів в історії незалежної України.

4. В Україні існує трирівнева система структурування повноважень

органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг, яка ґрунтується на принципі субсидіарності з урахуванням децентралізаційного підходу, відповідно до якого процес надання публічних послуг мешканців громад стає більш оперативним, доступним та якісним. Це такі рівні як: базовий – рівень громад; районний – рівень районів в області; регіональний – рівень області. Однак, незважаючи на певні успіхи у цьому напрямку існує ряд недоліків (нераціональний розподіл повноважень та зміщення відповідальності між різними територіальними органами публічної влади та безпосередньо серед органів місцевого самоврядування різного рівня тощо). Одним із дієвих способів усунення таких недоліків є внесення змін до чинного законодавства щодо здійснення чіткого структурування повноваження органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг, а також запровадження системи управління якістю у професійній діяльності вказаних органів влади та їх взаємодії з іншими публічно-владними інституціями.

5. Враховуючи існуючі на сьогоднішній день проблеми та можливі ризики децентралізаційних змін у регіонах України в умовах воєнного стану, пропонуємо такі напрями удосконалення регіонального розвитку як:

- зміна вітчизняної нормативної бази відповідно до вимог Європейського Союзу та потреб сучасності;
- підвищення рівня правової культури й освіченості населення країни;
- активне залучення мешканців громад до вирішення питань місцевого розвитку;
- впровадження дієвих антикорупційних заходів;
- використання сучасних інструментів управління регіональним розвитком. Такими інструментами є: формування кластерів і крос-функціональних команд, впровадження державно-приватного партнерства та налагодження міжрегіонального і транскордонного співробітництва. Обґрунтоване і виважене застосування цих інструментів є запорукою стабілізації існуючого стану регіонів нашої держави та забезпечення умов

для їх подальшого розвитку у післявоєнний період.

Переконані, що комплексне та системне впровадження вказаних напрямів дасть змогу успішно завершити усі процеси пов'язані із децентралізацією влади, підвищити рівень якості й ефективності роботи органів місцевого самоврядування, покращити умови життя в громадах та в цілому сформувати фінансово потужні регіони.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багмет М.О. Базові принципи діяльності територіальних інститутів управління в контексті Європейської Хартії місцевого самоврядування / М.О. Багмет, О.Н. Євтушенко // Наукові праці. – 2007. – Вип. 56. – Т. 69. – С. 56-60.
2. Борушак М.А. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: Монографія / М.А. Борушак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 288 с.
3. Василенко В.М. Архітектура регіонального економічного простору: Монографія / В.М. Василенко // НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень. – Донецьк: Південний Схід, Лтд, 2006. – 311 с.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.
5. Возняк Г.В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа / Г.В. Возняк // Регіональна економіка. – 2015. – № 3. – С. 34-43.
6. Грицьак І.А. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація / І.А. Грицьак. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 487 с.
7. Дегтярьова І.О. Інструменти інноваційного розвитку регіону: зарубіжний та вітчизняний досвід застосування / І.О. Дегтярьова // Державне управління: теорія та практика. – 2020. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2010\\_1/txts/10diovdz.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2010_1/txts/10diovdz.pdf).
8. Декларація щодо регіоналізму в Європі від 4 грудня 1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://constituanta.blogspot.com/2013/03/1996.html>.
9. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: Монографія / кол. авт.; відпов. ред. Н.Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.
10. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. у таблицях і схемах / Г.С. Одінцева, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. проф.

Г.С. Одінцової. – Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.

11. Державне управління та державна служба: словн.-довід. / уклад. О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.

12. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2022 р. № 1343 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2022-%D0%BF#Text>.

13. Деякі питання реалізації у 2015-2017 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2015 р. № 821 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2015-%D0%BF>.

14. Дорош У.М. До визначення поняття децентралізації влади / У.М. Дорош // Ефективність державного управління. – 2017. – Вип. 3(52). – Ч. 1. – С. 130-137.

15. Дробуш І.В. Децентралізація та субсидіарність як необхідні умови реалізації соціальних прав територіальних громад на місцевому рівні / І.В. Дробуш // Національний юридичний журнал. – 2014. – № 6. – С. 50-55.

16. Дронь Ю.П. Категорія «регіон»: сутність і напрями досліджень / Ю.П. Дронь // Вісник Сумського державного університету. – 2011. – №1. – С. 52-58.

17. Європейська Хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036).

18. Загальна сума збитків інфраструктурі України від війни перевищила \$150 мільярдів – KSE [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743725-zagalna-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-perevisila-150-milardiv-kse.html>.

19. Ібрагімова А.А. Державна політика побудови спроможних територіальних громад в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 «Міське самоврядування / А.А. Ібрагімова; Нац. акад. держ. упр. при

Президентові України, Львів. регіонал. ІДУ. – Львів, 2015. – 242 с.

20. Ільїнська Т.В. Досвід надання якісних послуг органами державної влади в Автономній Республіці Крим / Т.В. Ільїнська // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 4. – С. 63-66.

21. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С.О. Біла, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В.І. Жук та ін.; за ред. С.О. Білої. – К.: НІСД, 2011. – 80 с.

22. Калиновський Б.В. Конституційні принципи місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 14.00.02 / Б.В. Калиновський; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2004. – 21 с.

23. Кашкін С.Ю. Основи права Європейського Союзу: Навч. посіб. / С.Ю. Кашкін. – К.: Основи, 1997. – 94 с.

24. Квітка С.А. Принцип субсидіарності та процеси децентралізації в Україні / С.А. Квітка // Аспекти публічного управління. – 2015. – № 4. – С. 28-35.

25. Керецман В.Ю. Регіональний розвиток як предмет державного регулювання / В.Ю. Керецман // Вісник національної академії державного управління при Президентові України. – 2003. – № 4. – С. 397-401.

26. Колтун В.С. Організація взаємодії органів місцевого самоврядування з місцевими органами виконавчої влади у сфері надання муніципальних послуг / В.С. Колтун // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2012. – Вип. 1. – С. 211-219.

27. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254/96 // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

28. Конституція Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002300-18#Text>.

29. Корнієнко М.І. Місцеве самоврядування та «урядова вертикаль» / М.І. Корнієнко // Місцеве самоврядування. – 1997. – № 3/4(5). – С. 37-43.

30. Короткий словник політологічних термінів [Електронний ресурс].



– Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-1781.html>.

31. Кравченко Т.А. Реформування системи місцевого самоврядування в контексті адміністративно-територіальної реформи: теоретичні та прагматичні питання / Т.А. Кравченко // Держава та регіони. – 2012. – № 1. – С. 94-98.

32. Красноступ В.М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств / В.М. Красноступ // Бізнес Інформ. – 2017. – № 12. – С. 430-434.

33. Крусян А.Р. Взаємодія місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. – 12.00.02 «Конституційне право; муніципальне право» / А.Р. Крусян. – Одеса, 1999. – 21 с.

34. Куйбіда В.С. Генеза територіальної організації України: конституційно-правові аспекти / В.С. Куйбіда, І.Я. Заєць. – Х.: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2010. – 480 с.

35. Линьов К.О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / К.О. Линьов; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2001. – 20 с.

36. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління / В.Я. Малиновський. – 2-ге вид., доповн. і виправл. – К.: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. – 254 с.

37. Матвієнко А.С. Політико-правові засади децентралізації влади в контексті адміністративної реформи в Україні: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук: спец. 23.00.02 / А.С. Матвієнко; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. – К., 2010. – 23 с.

38. Медвідь В.Ю. Наукові засади визначення сутності регіонального розвитку / В.Ю. Медвідь // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7(133). – С. 157-163.

39. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури

запросило до спільної імплементації реформи у сфері містобудування країни G7 та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-rozvytku-hromad-terytorii-ta-infrastruktury-zaprosylo-do-spilnoi-implementatsii-reformy-u-sferi-mistobuduvannia-krainy-g7-ta-ies>.

40. Мороз О.Ю. Проблеми місцевого самоврядування в Україні: європейський погляд / О.Ю. Мороз // Ефективність держ. упр. – 2010. – Вип. 22. – С. 326-332.

41. Мошак О.В. Концептуальні засади реалізації принципу субсидіарності в Україні / О.В. Мошак // Lex portus. – 2018. – № 2. – С. 50-67.

42. Наливайко Л.Р. Принцип субсидіарності як один із головних принципів діяльності органів місцевого самоврядування / Л.Р. Наливайко, Ю.В. Ковбаса // Науковий вісник херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 6. – Т. 1. – С. 28-31.

43. Остапчук В.О. Перспективи фінансової децентралізації в Україні: нормативно-правовий аспект / В.О. Остапчук // Економіка і суспільство. – 2018. – № 15. – С. 720-726.

44. Підгаєць П.І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування: Методичний посібник / П.І. Підгаєць, І.А. Бригілевич // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 134 с.

45. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 9 липня 2022 р. № 2389-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n365>.

46. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 13. – Ст. 91.

47. Про засади державної регіональної політики: Закон України від

5 лютого 2015 р. № 156-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 13. – Ст. 90.

48. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

49. Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

50. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. № 1001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF>.

51. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.

52. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 червня 2014 р. № 591-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-%D1%80>.

53. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад та територій України: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2014 р. № 197 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/197-2014-%D0%BF#Text> (втратила чинність 17 грудня 2022 р.).

54. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: Постанова Кабінету Міністрів України

від 30 червня 2015 р. № 460 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460-2015-%D0%BF#Text>.

55. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF#Text> (втратила чинність 4 серпня 2023 р.).

56. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України від 25 травня 2001 р. № 341/2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>.

57. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.

58. Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції: Указ Президента України від 20 вересня 2019 р. № 713/2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713/2019#Text>.

59. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 9 грудня 2010 р. № 1085/2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text>.

60. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11 липня 2001 р. № 2625-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 48. – Ст. 254.

61. Про Рекомендації парламентських слухань «Децентралізація влади в Україні. Розширення прав місцевого самоврядування»: Постанова Верховної Ради України від 15 грудня 2005 р. № 3227-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 16. – Ст. 144.

62. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від

17 червня 2014 р. № 1508-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 34. – Ст. 1167.

63. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020»: Указ Президента України 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

64. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

65. Про утворення Міністерства регіонального розвитку та будівництва України і Міністерства з питань житлово-комунального господарства України: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2007 р. № 323 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/323-2007-%D0%BF#Text>.

66. Проект Закону «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» від 13 грудня 2019 р. № 2598 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67644](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67644).

67. Проект Закону «Про міські агломерації» від 17 липня 2017 р. № 6743 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62318](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62318).

68. Проект Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://adm-makariv.gov.ua/files/Gromad.obgov.krms.doc>.

69. Проект Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 5 січня 2022 р. № 6504 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563).

70. Розроблено проєкт Тематичного плану наукових розробок для підвищення якості будівництва та розвитку інфраструктури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/news/34660.html>.

71. Сай І.А. Проблемні питання розвитку системи місцевого самоврядування в Україні / І.А. Сай // Держава та регіони. – 2010. – № 1. – С. 150-162.

72. Скуф'їна Т.К. Регіональний розвиток у світлі циклічно-хвильових уявлень / Т.К. Скуф'їна // Форум права. – 2012. – №1. – С. 29-48.

73. Ставнійчук М.І. Результатом реформи місцевого самоврядування має стати спроможна, свідома громада [Електронний ресурс] / М.І. Ставнійчук // Офіційне інтернет-представництво Президента України – <http://www.president.gov.ua/news/27672.html>.

74. Теплицька В.А. Взаємодія органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади у сфері надання адміністративних послуг: дис. ... канд. юрид. наук. за спец. 25.00.04 «Місьцеве самоврядування» / В.А. Теплицька; Нац. Акад. держ. управління при Президентові України. – К., 2016. – 257 с.

75. Тищенко О.М. Економічний потенціал регіону: аналіз, оцінка, діагностика: Монографія / О.М. Тищенко, Н.А. Кізім, А.І. Кубах, Є.В. Давискіна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 176с.

76. Ткачук А.В. Відновлення України. Регіональний аспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rpr.org.ua/news/vidnovlennia-ukrainy-rehionalnuu-aspekt/>.

77. Ткачук А.Ф. Як зник Мінрегіон, розчинившись у кілометрах, мостах і автомобілях / А.Ф. Ткачук // Дзеркало тижня. – 27 грудня 2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/internal/jak-znik-minrehion-rozchivshis-u-kilometrakh-mostakh-i-avtomobiljakh.html>.

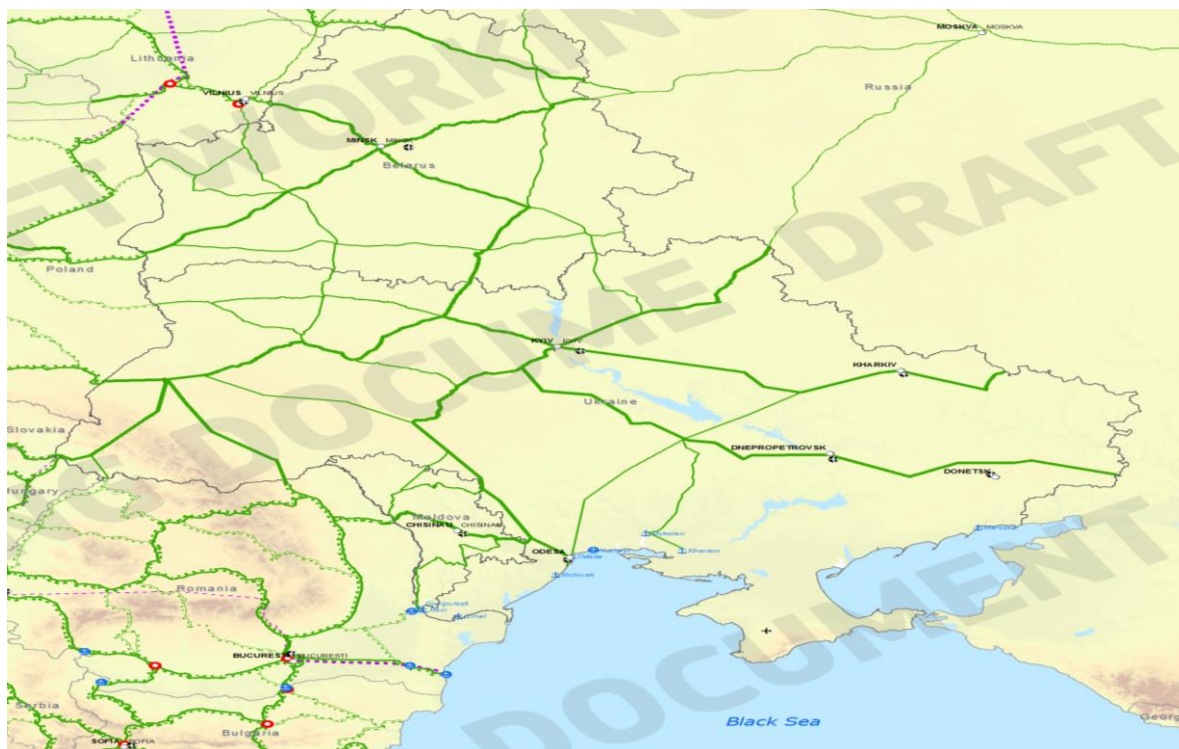
78. Токарчук О.В. Соціально-економічна сутність поняття «регіон» / О.В. Токарчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_EISN\\_2007/Economics/21481.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_EISN_2007/Economics/21481.doc.htm).

79. Чухно І.А. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком / І.А. Чухно // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1. – С. 165-170.

**Карта бойових дій та окупованої частини території України  
(станом на 6 листопада 2023 р.)**



## Карти транзитних шляхів України





## Території України за функціональним типом

