

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра міжнародних відносин та туризму

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Другий (магістерський) освітній рівень

Галузь знань 29 – Міжнародні відносини

Спеціальність 291 – Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії

Спеціалізація Міжнародна інформація

на тему

### **МІЖНАРОДНІ ПРОГРАМИ СПІВРОБІТНИЦТВА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ**

ДРМВІ. 291

Виконав: студент 2 курсу групи МВІм-19-1 \_\_\_\_\_ О.Л. Майко  
(підпис)

Керівниця: доц., к.політ.н. \_\_\_\_\_ А.В. Королевська  
(підпис, дата)

До захисту допускаю:

Гарант освітньої програми  
«Міжнародна інформація»,  
проф., д. пед. н. \_\_\_\_\_

В.В. Третько  
(підпис, дата)

\_\_\_\_\_ 2020 р.

Хмельницький, 2020

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: міжнародних відносин Кафедра міжнародних відносин та туризму  
Другий (магістерський) освітній рівень Галузь знань 29 – Міжнародні відносини  
Спеціальність 291 – Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії  
Спеціалізація Міжнародна інформація Освітня програма Міжнародна інформація

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми «Міжнародна інформація»  
кафедри міжнародних відносин та туризму

Третько В.В.  
01.09.2020 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Майко Олександр Леонідович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування України»

керівник роботи Прізвище, ініціали, Королевська.А.В. доц к.політ.н.

Затверджено наказом ректора університету від 01.09.2020 р. № 118

2. Строк подання студентом роботи на кафедрі 15.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: *матеріали міжнародних організацій, міжурядових європейських організацій, державних органів влади, інформаційно-аналітичних центрів, статистичні звіти, публікації в ЗМІ, Інтернет, виступи провідних політиків та лідерів суспільної думки.*

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

– визначення основних понять досліджуваної тематики, нормативно-законодавчої бази та етапів становлення місцевого самоврядування в Україні;

– аналіз сучасного стану розвитку місцевого самоврядування в Україні та стану розвитку їх програм міжнародного співробітництва;

– аналіз системи оцінки ефективності роботи органів місцевого самоврядування;

– моделювання системи міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування, її прогнозування та надання рекомендаційних пропозицій.

5. Дата видачі завдання 01.09.2020 р.

Керівник \_\_\_\_\_

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапу виконання ДР	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1. Складання бібліографії до теми роботи	01.09.2020	
2. Оцінка стану дослідження теми	07.09.2020	
3. Збір фактичного матеріалу до розділу 1	08.09.2020	
4. Робота над першим розділом	18.10.2020	
5. Збір матеріалу для розділу 2	26.10.2020	
6. Робота над розділом 2	13.11.2020	
7. Робота над розділом 3	04.12.2020	
8. Написання висновків	05.12.2020	
9. Коригування роботи	14.12.2020	
10. Здача роботи на кафедрі	15.12.2020	

Студент \_\_\_\_\_ О.Л. Майко  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ А.В. Королевська  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

на дипломну роботу Майка Олександра Леонідовича

Тема роботи: Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування України.

Керівник роботи: Королевська.А.В. доц., к.політ.н.

Дипломна робота виконана на 150 с., містить 45 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел складається із 136 найменувань.

Ключові слова: МІЖНАРОДНІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, РЕФОРМУВАННЯ, ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ РОЗВИТКУ.

Від ефективності роботи органів місцевого самоврядування та того наскільки продуктивно вони співпрацюють з міжнародними програмами, залежить розвиток системи місцевого самоврядування, яка, як відомо, є одним із основних принципів побудови демократичної та соціально правової держави.

Перший розділ роботи розкриває дослідження понять та системи місцевого самоврядування, крім того, розглядаються основні етапи його створення та перспективи розвитку.

У другому розділі, проводиться аналіз сучасного стану місцевого самоврядування, досліджуються перспективи його реформування, оцінюється результат роботи органів місцевого самоврядування, та розглядаються основні програми співробітництва ОМС.

Третій розділ характерний проведенням моделювання системи взаємодії міжнародних програм із органами місцевого самоврядування, та прогнозування їх розвитку.

Наукова новизна полягає в тому, що вперше проведено комплексне дослідження та порівняння ефективності роботи органів місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах кількох областей, здійснено кластерний аналіз для групування областей України за соціально-економічними показниками з метою визначення однорідності процесу спроможності громад, визначена ефективність їх роботи на основі індикаторів, побудовано когнітивну модель, розроблені сценарії можливого розвитку за міжнародними програмами.

Студент \_\_\_\_\_ О.Л. Майко  
(підпис)

Робота подана до захисту \_\_\_\_\_ 2020р.

## ANNOTATION

for the qualification thesis Maiko Oleksandr Leonidovich

Topic of the thesis: International cooperation programs of local governments of Ukraine.

Thesis adviser: Korolevska A.V, Assistant Professor, PhD in Political Sciences

The diploma thesis consists of 150 pages and contains 45 tables, 24 figures. The table of authorities has 136 items.

**Keywords: INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS, LOCAL SELF-GOVERNMENT, LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES, REGIONAL DEVELOPMENT, EFFICIENCY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES, REFORM, PARTNERSHIP FOR DEVELOPMENT.**

The relevance of the topic: The development of the local self-government system, which is known to be one of the basic principles of building a democratic and social state governed by the rule of law, depends on the effectiveness of local self-government bodies and how productively they cooperate with international programs.

The first section of the work reveals the study of concepts and systems of local self-government, in addition, considers the main stages of its creation and prospects for development.

In the second section, the analysis of the current state of local self-government is carried out, the prospects of its reform are investigated, the result of the work of local self-government bodies is assessed, and the main programs of local self-government cooperation are considered.

The third section is characterized by modeling the system of interaction of international programs with local governments, and forecasting their development.

The scientific novelty is that for the first time a comprehensive study and comparison of the effectiveness of local governments in the united territorial communities of several regions, cluster analysis for grouping regions of Ukraine by socio-economic indicators to determine the homogeneity of community capacity, determined their effectiveness works on the basis of indicators, the cognitive model is constructed, scenarios of possible development under the international programs are developed.

Студент \_\_\_\_\_ О.Л. Майко  
(підпис)

Робота подана до захисту \_\_\_\_\_ 2020р.

## ЗМІСТ

ЗМІСТ .....	6
ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ .....	8
ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ.....	10
ВСТУП.....	13
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ ІЗ МІЖНАРОДНИМИ ПРОГРАМАМИ.....</b>	<b>16</b>
1.1 Дослідження теми у науковій літературі та основні поняття щодо системи місцевого самоврядування України .....	16
1.2 Міжнародні зв'язки органів місцевого самоврядування.....	24
1.3 Етапи становлення місцевого самоврядування в Україні.....	29
1.4 Сучасний стан, проблеми та перспективи, місцевого самоврядування в Україні .....	34
Висновки до розділу .....	45
<b>2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ СПІВРОБІТНИЦТВА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....</b>	<b>46</b>
2.1 Аналіз сучасного стану розвитку ОМС України .....	46
2.1.1 Формування територіальних громад: сучасний стан .....	46
2.1.2 Кластерний аналіз розвитку територіальних громад .....	54
2.1.3 Індикатори спроможності ОМС .....	58
2.1.3 Індикатори розвитку ОМС .....	71
2.2 Основні Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування. ....	88
2.2.1 U-Lead з Європою .....	88
2.2.2 USAID.....	99
2.2.3 SKL International.....	109
2.2.4 DESPRO.....	116
2.3 Труднощі громад при із залученням міжнародних програм розвитку.....	124

Висновки до розділу .....	126
<b>3 МОДЕЛЬ «МІЖНАРОДНІ ПРОГРАМИ СПІВРОБІТНИЦТВА ОМС УКРАЇНИ», ЇЇ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ .....</b>	<b>128</b>
3.1 Визначення основних факторів моделі «міжнародні програми співробітництва ОМС України» .....	128
3.2 Розрахунок моделі та її прогнозування на основі сценарного підходу та тренд- сезонного моделювання.....	135
3.2.1 Сценарії розвитку .....	140
3.2.2 Тренд-сезонне прогнозування.....	147
3.3 Рекомендації з покращення співробітництва ОМС України з міжнародними програми.....	152
Висновки до розділу .....	153
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>155</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>158</b>
Додаток А.....	176
Додаток Б.....	178
Додаток В.....	181
Додаток Г.....	197
Додаток Д.....	181

## ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ

Рисунок 1.1 – Основні принципи місцевого самоврядування за ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування» .....	18
Рисунок 1.2 – Рівні-завдання міжнародної взаємодії органів місцевого самоврядування України .....	25
Рисунок 1.3 – Цілі та завдання реформи децентралізації [40].....	38
Рисунок 2.1-Карта перспективного плану формування територіальних громад ...	47
Рисунок 2.2 – Карта наявних об’єднаних територіальні громади.....	47
Рисунок 2.3- Складена карта наявних та перспективних об’єднаних територіальних громад.....	48
Рисунок 2.4 – Карта адміністративно територіального устрою .....	49
Рисунок 2.5 – Карта кластерного аналізу економічної сфери .....	56
Рисунок 2.6-Карта кластерного аналізу соціальної сфери.....	57
Рисунок 2.7- Карта кластерного аналізу політичної сфери .....	57
Рисунок 2.8 – Система індикаторів успішного систему управління і функціонування ОМС [83] .....	59
Рисунок 2.9-Частка місцевих податків та зборів у власних доходах місцевих бюджетів (загальний фонд), % [90].....	69
Рисунок 2.10- Темп зростання місцевих податків та зборів місцевих бюджетів за січень-листопад 2019 р. порівняно до січня-листопада 2018 р. (за рівнями бюджетів), у % та млн.грн.....	70
Рисунок 2.11 - Структура доходів загального фонду ОТГ (без трансфертів з державного бюджету) за I квартал 2020 року[91].....	71
Рисунок 2.12 - Структура доходів загального фонду ОТГ (без трансфертів з державного бюджету) 2019 року[86] .....	71
Рисунок 2.13- Структура доходів до бюджету без урахування офіційних трансферів (Данні станом на вересень 2020) [86].....	72
Рисунок 2.14 – Карта розташування регіональних офісів програми U-LED .....	89
Рисунок 2.15 – Карта поточних проектів DESPRO. ....	119

Рисунок 2.16 – Модель DESPRO з покращення системи водопостачання в сільській місцевості.....	120
Рисунок 3.1 – Когнітивна модель розвитку міжнародних програм органів місцевого самоврядування України .....	134
Рисунок 3.2 – Значення контурів зворотного зв’язку когнітивної моделі розвитку міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування України .....	136
Рисунок 3.3- Вплив основних факторів на цільовий, та цільового фактору на керуючі моделі розвитку міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування України .....	138
Рисунок 3.4 – Індекс сприйняття корупції.....	147
Рисунок 3.5 -Прогноз індексу сприйняття корупції з 2020 по 2022 рік .....	151

## ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

Таблиця 1.1 – Види міжнародного співробітництва ОМС [38] .....	24
Таблиця 1.2 – Міжнародні програми та суми допомоги .....	42
Таблиця 2.1 – Перспективний адміністративно-територіальний устрій 2020 [81]	50
Таблиця 2.2 – Первинна медицина (Данні станом на вересень 2020 р.)[86].....	60
Таблиця 2.3 – Освіта (Данні станом на вересень 2020 р.)[86],[87] .....	62
Таблиця 2.4- Культура та спорт – витрати на духовний та фізичний розвиток, грн (Данні станом на вересень 2020 р.) [86].....	64
Таблиця 2.5- Демографічні показники [89] .....	68
Таблиця 2.6 – Податкові надходження (Данні станом на вересень 2019 та 2020 р.) [86] .....	73
Таблиця 2.7 – Податок на майно (данні станом на вересень 2020р.)[86].....	75
Таблиця 2.8 – Надходження зі сплати єдиного податку (данні станом на вересень 2020р.)[86]. .....	76
Таблиця 2.9 – Акцизний податок з реалізації суб’єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів. (данні станом на вересень 2020р.) [86].	77
Таблиця 2.10 – Доходи на одного мешканця (станом на вересень 2018-2020) [86]	79
Таблиця 2.11 – Ефективність витрат на апарат управління ОМС. (станом на вересень 2020р.) [86].....	80
Результатом аналізу, стало підтвердження залежності між показниками, із рівнем значимості 36%.....	82
Таблиця 2.12 – ДТП з постраждалими, скоєні за умов незадовільного стану вулиць (за період з 01.01.2020 по 30.09.2020) [94] .....	86
Таблиця 2.13- Покращення якості надання адміністративних послуг в об’єднаних територіальних громадах Хмельницькій області [95]. .....	95
Таблиця 2.14- Покращення якості надання адміністративних послуг в об’єднаних територіальних громадах Дніпропетровській області [95]. .....	96
Таблиця 2.15- Покращення якості надання адміністративних послуг в об’єднаних територіальних громадах Донецькій області [95]. .....	97

Таблиця 2.16- Покращення якості надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах Київській області [95].	98
Таблиця 2.17- Покращення якості надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах Львівській області [95].	98
Таблиця 3.1 - Вихідні данні індексу сприйняття корупції з 2012 по 2019 рік.	147
Таблиця 3.2 – Результати обчислень коефіцієнтів $b_k, a_k$ за формулами Бесея для прогнозування.	149
Таблиця 3.3 – Результати прогнозу індексу сприйняття корупції з 2020 по 2022 рік.	151
Таблиця Б.1– Таблиця вихідних даних кластерного аналізу економічної сфери [85]	178
Таблиця Б.2 - Таблиця матриці відстаней п'ятого кластеру.	179
Таблиця Б.3 – Таблиця вихідних даних кластерного аналізу соціальної сфери [85]	179
Таблиця Б.4– Таблиця вихідних даних кластерного аналізу політичної сфери [85]	180
Таблиця Д.1 – Вихідна матриця розрахунків	197
Таблиця Д.2 – Матриця результатів	197
Таблиця Д.3 – Нормалізована матриця	197
Таблиця Д.4 – Матриця взаємовпливів факторів системи.	197
Таблиця Д.5 - Вихідна матриця розрахунків сценарію підвищення ефективності роботи ОМС.	198
Таблиця Д.6 - Матриця результатів сценарію підвищення ефективності роботи ОМС.	198
Таблиця Д.7 - Матриця взаємовпливів факторів системи сценарію підвищення ефективності роботи ОМС	198
Таблиця Д.8 - Вихідна матриця розрахунків сценарію розвитку охорони здоров'я	198
Таблиця Д.9 - Матриця результатів.	199
Таблиця Д.10 - Матриця взаємовпливів факторів системи	199

Таблиця Д.11 - Вихідна матриця розрахунків сценарію розвитку економіки .....	199
Таблиця Д.12 - Матриця результатів.....	199
Таблиця Д.13 - Матриця взаємовпливів факторів системи .....	200
Таблиця Д.14 - Вихідна матриця розрахунків сценарію розвитку законодавчого аспекту.....	200
Таблиця Д.15 - Матриця результатів.....	200
Таблиця Д.16 - Матриця взаємовпливів факторів .....	200
Таблиця Д.17 - Вихідна матриця розрахунків сценарію зі зменшення корумпованості ОМС.....	201
Таблиця Д.18 - Матриця результатів.....	201
Таблиця Д.19 - Матриця взаємовпливів факторів системи .....	201

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми дослідження.** Ефективне місцеве самоврядування, є однією з основних сфер, котра впливає на якість умов життя громадянина. Підтримка реформи місцевого самоврядування, визнана Кабінетом Міністрів України [1] одним із пріоритетних завдань у 2020 році. Цей рік став ключовим у питаннях формування базового рівня місцевого самоврядування, більшість існуючих рад об'єдналися, та перебирали на себе нові значно ширші повноваження, з використання ресурсів, що має створити підґрунтя для подальших кроків з реформування місцевого самоврядування, а також буде сприяти прискоренню реформи у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, соціальних послуг, енергоефективності, та інших сферах. Процес розвитку реформування, не мав би такого темпу, без підтримки міжнародної спільноти, така міжнародна технічна допомога є найбільш ефективною та результативною за умови чіткої координації дій Міністерства розвитку громад та територій України [2], з одного боку, та спільноти донорських агенцій, іноземних дипломатичних представництв в Україні, міжнародних організацій, що фінансують та/або реалізують широкомасштабні програми і проекти на підтримку реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, з іншого боку.

Наступним етапом розвитку місцевого самоврядування, який поступово набирає першочергового значення та включений у стратегічне планування, є розробка та проведення моніторингу ефективності здійснення новоутвореними органами місцевого самоврядування, своїх обов'язків. Перспектива такого впровадження дасть можливість оцінити сфери, в яких орган влади проявив себе добре, а у яких потрібне покращення, що є корисним не тільки для самого органу та для міжнародних організацій, котрі проводять відбір проектів співробітництва, але й для громадян котрі його обирають. Тобто можна зробити висновок про необхідність дослідження цього актуального на сучасному етапі розвитку нашої держави процесу.

**Метою** є комплексна оцінка міжнародних програм співробітництва діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС).

**Об'єктом** виступають показники діяльності органу місцевого самоврядування, залучення програм співробітництва органів місцевого самоврядування.

**Предметом** дослідження є відносини ОМС із міжнародними програмами розвитку.

**Завданнями є:**

- визначення основних понять досліджуваної тематики, нормативно-законодавчої бази та етапів становлення місцевого самоврядування в Україні;
- аналіз сучасного стану розвитку місцевого самоврядування в Україні та стану розвитку їх програм міжнародного співробітництва;
- аналіз системи оцінки ефективності роботи органів місцевого самоврядування;
- моделювання системи міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування, її прогнозування та надання рекомендаційних пропозицій.

Проблематиці цього питання, присвячена не надто велика кількість актуальних досліджень, основний обсяг інформації міститься на державних та організаційних ресурсах, таких як: «Урядовий веб-портал Децентралізація» [3], «Український інститут майбутнього» [4], «Український кризовий медіа центр» [5], «Агенство США з міжнародного розвитку USAID» [6], «U-LEAD з Європою» [7] тощо.

При дослідженні завдання, використовувались такі **методи**: аналіз та синтез, узагальнення, класифікація; кластерний аналіз – для дослідження кількості областей із схожим перебігом процесів у них, кореляційний аналіз – для дослідження взаємозв'язку між показниками, метод когнітивного моделювання – з метою створення моделі, та аналізу впливів на неї, тренд-сезонний гармонійний аналіз – для прогнозування розвитку керуючого у когнітивній моделі показника,

метод сценаріїв – визначення змін у досліджуваній системі при розвитку сучасних тенденцій.

**Наукова новизна** полягає в тому, що вперше проведено комплексне дослідження та порівняння ефективності роботи органів місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах кількох областей, здійснено кластерний аналіз для групування областей України за соціально-економічними показниками з метою визначення однорідності процесу спроможності громад, визначена ефективність їх роботи на основі індикаторів, побудовано когнітивну модель, розроблені сценарії можливого розвитку за міжнародними програмами.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ ІЗ МІЖНАРОДНИМИ ПРОГРАМАМИ

## 1.1 Дослідження теми у науковій літературі та основні поняття щодо системи місцевого самоврядування України

Ознайомлюючись із працями вчених-дослідників у галузі міжнародного співробітництва органів місцевого самоврядування України, можна виокремити ряд авторів.

Погорілко.В.Ф [8] основна частина праць присвячена муніципальному праву, міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування, розглядається автором із правової точки зору. Приходько Х. В. [9], також більшість уваги приділяє саме правовому аспекту місцевого самоврядування.

Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін. [10] у своїй науковій доповіді, досліджують загальний стан та напрямки модернізації місцевого самоврядування в Україні. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні розглядає також В. М. Вакуленко [11].

Ткачук.А.[12],Вегеш М.М [13], та Майданник.О. [14], присвятили свої праці етапам становлення місцевого самоврядування України.

Куйбіда В. С. та Толкованов В. В [15] та Дмитренко Н. [16] присвятили свою працю історичному аспекту впровадження стандартів місцевого врядування у країнах в Україні та інших країнах Європи.

Лис Б. А. [17] та Гордєєв О. [18], Скрипнюк О. [19], Овчаренко В. [20] Максимчук М.[22] вивчають місцеве самоврядування, його сучасний стан та перспективи розвитку.

Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф.[23] приділяють свою увагу вивченню проблематики місцевого самоврядування, в умовах децентралізації. Також в цій площині працює й Борденюк В [23].

Міжнародному аспекту взаємодії органів місцевого самоврядування, приділяють увагу такі вчені як Мартиненко П. Ф.[24], Петренко О. М.[25], Сидоренко. Н. О.[26] та Баймуратов М. О. [27], Польщиков І. В.[28], Желіховський В.[28], Шульц С. Л. [29].

Перспективам реформування приділяють увагу у своїх працях такі автори як Дем'яненко. Л.[30], Астапова Т. О [31], Ярошенко І. В [32].

Також багато матеріалу міститься на урядових порталах, та порталах організацій, зокрема і міжнародних. Серед яких веб-портал «Децентралізація дає можливості» [3], де розміщено багато статей, новин інформації з форумів та ін., щодо питання просування адміністративно-територіальної реформи. Веб портал «Український кризовий медіа-центру» [5], котрий висвітлює та підтримує прес-події, брифінги, конференції, презентації круглих столів та панельних дискусій. Веб портал аналітичного центру «Український Інститут Майбутнього» [33], котрий займається прогнозуванням та моделюванням розвитку подій в нашій країні, формує практичні рекомендації для дій, та пропонує їх вирішення.

Отже, у науковій літературі широко представлена тематика, що стосується різноманітних аспектів розвитку місцевого самоврядування, проте, як показало дослідження наукових джерел, практично відсутні роботи, що стосуються міжнародних програм співробітництва ОМС, а особливо у розрізі цілої країни. Саме це і актуалізує обрану тему дипломної роботи.

Визначення місцевого самоврядування міститься в розділі XI Конституції України ст.140, згідно з яким місцеве самоврядування «є правом територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [34].

Дещо видозмінене визначення можна зустріти у статті 2 Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Де місцеве самоврядування визначається як «гарантоване державою право та реальну здатність територіальної громади — жителів села, чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста — самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб

місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [35].

На думку Погорілко В.Ф ці відмінності в законодавчому визначенні місцевого самоврядування виникли, безумовно, під впливом Хартії, яка визначає місцеве самоврядування як «право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою державних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення (ч. 1 ст. 3) [36].

Основні принципи місцевого самоврядування, згідно зі статтею 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [35] зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні принципи місцевого самоврядування за ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування»

На думку Погорілко В. [8] не всі принципи однаковою мірою відображають ті якісні характеристики місцевого самоврядування, завдяки яким воно принципово відрізняється, наприклад, від державного управління та інших соціально-політичних явищ. З огляду на це, вчений пропонує умовно поділити їх на дві групи:

1) ті, що є універсальними, тобто властивими як місцевому самоврядуванню та його органам, так і державному управлінню та його органам, іншим органам державної влади;

2) ті, що властиві лише місцевому самоврядуванню та його органам.

До першої групи відносяться: народовладдя, законність, гласність, колегіальність, виборність.

Вагомими аргументами на користь перших двох принципів (народовладдя та законності) є положення самої Конституції України, [8] відповідно до яких «народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади і через органи місцевого самоврядування» (ч. 1 ст. 5),

Що ж стосується інших трьох принципів (гласності, колегіальності, виборності), то вони також є універсальними принципами, тими закономірностями, які притаманні організації та діяльності не тільки місцевому самоврядуванню та його органам, а й, наприклад, державним органам — Верховній Раді України (виборності, колегіальності), Кабінету Міністрів України (колегіальності), а також усім без винятку органам державної влади (гласності). Адже в демократичній державі влада має бути не тільки ефективною та відповідальною перед народом, а й прозорою для громадян усієї країни.

Серед наведених принципів найбільш вагомим, автор визначає народовладдя, пояснюючи це тим, що правова самостійність місцевого самоврядування та його органів полягає в тому, що вони повинні мати свої власні повноваження, визначені Конституцією або законом. Органи місцевого самоврядування, зазначається в ч. 1 ст. 16 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9], є юридичними особами й наділяються цим та іншими законами власними повноваженнями, в межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність згідно із законом. Відповідно до ст. 4 Європейської Хартії [36], ці повноваження мають бути повними й виключними, тобто такими, які не належать одночасно іншим органам і в межах яких органи місцевого самоврядування мають повну свободу дій для здійснення власних ініціатив з будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування.

Організаційна самостійність полягає в тому, що основні суб'єкти місцевого самоврядування — територіальні громади та його органи — не є елементами державного апарату, не належать до його системи. Тому вони, як про це зазначається в Хартії [36], повинні мати можливість, не порушуючи більше

загальних законодавчих положень, самі визначати свою власну структуру з тим, щоб вона відповідала місцевим потребам і забезпечувала ефективне управління. Головне, що, діючи в межах закону, органи місцевого самоврядування не підпорядковуються іншим органам і що будь-який адміністративний контроль за їх діями можливий лише для забезпечення законності та конституційних принципів місцевого самоврядування (ст. 6,8). Державний контроль за діяльністю органів і посадових осіб місцевого самоврядування, зазначається також у ст. 20 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», [35] може здійснюватися лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, і не повинен призводити до втручання органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування наданих їм власних повноважень.

Матеріально-фінансова самостійність місцевого самоврядування полягає в праві територіальних громад та утворених ними органів місцевого самоврядування на володіння, користування і розпорядження майном, яке є в комунальній власності, а також власними фінансовими коштами, достатніми, як про це наголошується в Європейській Хартії [36] (ст. 9), для здійснення власних повноважень місцевого самоврядування та його органів.

Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування України є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад (ч. 1 ст. 142 Конституції України, ч. 3 ст. 3 Закону України «Про місцеве самоврядування»). Комунальна власність є самостійною, відокремленою від держави формою публічної власності. Від імені і в інтересах територіальних громад права суб'єкта комунальної власності здійснюють відповідні ради (ч. 5 ст. 16 Закону України «Про місцеве самоврядування») [35]. Місцеві бюджети є самостійними. Вони не включаються до державного бюджету України.

Предметом місцевого самоврядування, як це впливає з його визначення в Конституції та законах України, є питання, які впливають із колективних потреб

територіальної громади, тобто самого населення, жителів, які проживають на території відповідного села, селища, міста чи кількох сільських населених пунктів, що мають єдиний адміністративний центр.

Важливим принципом місцевого самоврядування є принцип поєднання місцевих і державних інтересів. Цей принцип, на думку автора, означає, що місцеве самоврядування не може бути повністю незалежною від держави (суверенною) управлінською системою, тобто своєрідною державою в державі. Як дієва форма здійснення децентралізованих державно-владних повноважень недержавними за своєю природою суб'єктами (територіальними громадами, органами та посадовими особами місцевого самоврядування), воно повинно гармонійно поєднувати у своїй діяльності місцеві та державні інтереси, зокрема ефективно та відповідально здійснювати окремі повноваження органів виконавчої влади, надані (делеговані) йому законом (ч. 3 ст. 143 Конституції України) [1].

Класичними принципами місцевого самоврядування є відома тріада — самоорганізація, самофінансування, самовідповідальність. Проте місцеве самоврядування не може обійтися без відповідної підтримки з боку держави, зокрема фінансової. Ось чому в Основному Законі України зазначається: «Держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцеве самоврядування» (ч. 3 ст. 142) [1].

Держава, якщо вона демократична, має підтримувати місцеве самоврядування і політично, створюючи не тільки фінансово-економічні, а й конституційні, організаційно-правові та матеріально-фінансові гарантії для його ефективного функціонування.

Що ж стосується наступних двох принципів (підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів і посадових осіб, судового захисту прав місцевого самоврядування), то вони також є суттєвими засадами організації та діяльності саме місцевого самоврядування та його органів.

Система принципів місцевого самоврядування не вичерпується тими з них, які передбачені ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [35], а отже, потребує сьогодні свого розширення. До прикладу принципами місцевого

самоврядування, які потребують свого законодавчого врегулювання, є так звані принципи субсидіарності та повсюдності. Ці принципи є принципами Європейської Хартії місцевого самоврядування [36], а отже, тим європейським стандартом, до якого має прагнути і практика муніципального будівництва нашої держави [8].

Принципи місцевого самоврядування, як про це вже зазначалося, обумовлюють характер і його системи.

У науковій доповіді Ю. В. Ковбасюка. «Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації» [10], пропонується розрізняти два основних підходи до тлумачення поняття «система місцевого самоврядування».

Перший із них, правовий, ґрунтується на ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», згідно з нормами якої до системи місцевого самоврядування в Україні входять територіальна громада, сільська, селищна, міська рада, сільський, селищний, міський голова, виконавчі органи сільської, селищної, міської ради, староста, органи самоорганізації населення.

У містах з районним поділом за рішенням територіальної громади міста або міської ради відповідно до цього Закону можуть утворюватися районні в місті ради. Районні в містах ради утворюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету. (ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») [35].

Другий підхід, більш поширений у наукових колах, викладений у працях сучасних учених, зокрема В.В.Мамонової. Так, на її думку, «система місцевого самоврядування – впорядкована сукупність організаційних форм, інститутів місцевої демократії, зв'язків між ними та процесів, через які здійснюються функції місцевого самоврядування щодо вирішення питань місцевого значення, а також людський, правовий, матеріальний та фінансовий потенціал, необхідний для їх реалізації» О.С. Ігнатенко, зокрема, зазначає: «Однією з характерних особливостей місцевого самоврядування є те, що воно діє як певна система або той організаційно-правовий механізм, завдяки якому територіальні громади безпосередньо і через органи місцевого самоврядування здійснюють функції і повноваження місцевого

самоврядування. При елементній характеристиці системи місцевого самоврядування слід чітко розрізняти, по-перше, систему місцевого самоврядування взагалі і, по-друге, систему місцевого самоврядування конкретного села, селища, міста. Якщо система місцевого самоврядування конкретного села, селища, міста є цілісним утворенням, то система місцевого самоврядування взагалі за своїм характером є системним комплексом, який включає як системи місцевого самоврядування конкретних сіл, селищ, міст, так і районні та обласні ради – органи місцевого самоврядування, що представляють у районах та областях спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст» [10].

Місцеве самоврядування є не тільки гарантованим державою правом, реальною здатністю та багатогранною соціально-корисною діяльністю, а й певною соціальною системою (самоорганізацією) або тим організаційно-правовим механізмом, завдяки якому територіальні громади безпосередньо і через обрані ними органи здійснюють функції та повноваження місцевого самоврядування [8].

Згідно з чинним законодавством носієм права на місцеве самоврядування в Україні виступає територіальна громада Відповідно до ч. 1 ст. 1. Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»[35], під територіальною громадою слід розуміти жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або ж добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр. Основною проблемою публічного управління, пов'язаною із статусом ТГ, є невідповідність потенційних функцій ТГ як суб'єкта місцевого самоврядування реальному дифузійному стану вітчизняних громад, які являють собою неконсолідовану сукупність мешканців.

Увесь комплекс сучасних місцевих рад України можна умовно розділити на три групи.

До першої належать сільські, селищні, міські ради – так звані ради «базового рівня». Їх характерними рисами є те, що: вони представляють територіальну громаду відповідного села, селища або міста, утворюють власний виконавчий орган, здійснюють комплекс повноважень із забезпечення поточної

життєдіяльності населеного пункту, відповідно до закону їх очолює виконавчий орган та головує на засіданнях місцевої ради сільський, селищний, міський голова, який обирається на прямих виборах.

До умовної другої групи можна віднести районні в місті ради, які є представницьким органом внутрішньо міської (районної у місті) громади, яка не виступає самостійним суб'єктом місцевого самоврядування.

До третьої умовної групи за запропонованою класифікацією можна віднести районні та обласні ради. Як зазначається у джерелах, «обласні та районні ради мають іншу, ніж сільські, селищні, міські ради природу. Вони не являють собою представницькі органи обласних та районних громад, адже Конституція України не визнає наявності таких громад і не розглядає населення області, району як суб'єктів місцевого самоврядування, відповідно обласні, районні ради конституювані як органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст у межах повноважень, визначених Конституцією України, законами, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами» [37].

## 1.2 Міжнародні зв'язки органів місцевого самоврядування

Міжнародне співробітництво ОМС є багатоплановим та утворює на локальному і регіональному рівнях систему міжнародних відносин, яку в залежності від ознак класифікують так як представлено у таблиці 1.1 [38].

Таблиця 1.1 – Види міжнародного співробітництва ОМС [38]

Ознаки класифікації	Класифікація
1	2
Кількість реалізованих у рамках одного заходу подій	комплексні та цільові заходи
Класифікація за часом	довгострокові; середньострокові (до 3-5 років) та короткострокові

Кінець таблиці 1.1

1	2
Реалізація у певних сферах громадського життя	гуманітарна допомога; культурний, спортивний та молодіжний обміни; економічне, управлінське, політичне та науково-технічне співробітництво, співробітництво
Суб'єкти, що беруть участь у співробітництві	місцева влада та громадські формування; заклади вищої освіти та заклади освіти; організації, установи та підприємства різних форм власності; творчі колективи, спортсмени та окремі громадяни

Міжнародна взаємодія органів місцевого самоврядування України може бути структурована і складатися з трьох рівнів-завдань, що реалізуються в рамках організаційно-правових форм діяльності органів місцевого самоврядування, передбачених Конституцією і законодавством України про місцеве самоврядування і вирішуваних проблем, що відрізняються за типологією [38].

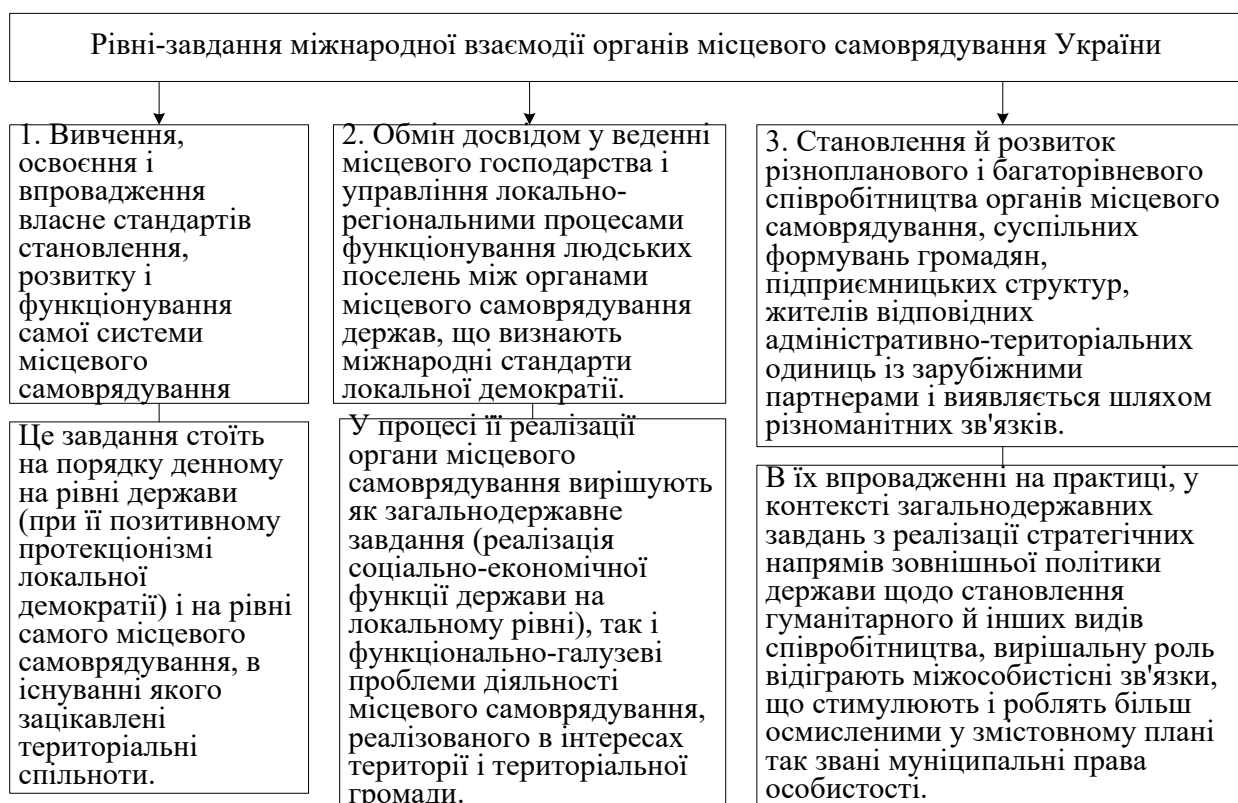


Рисунок 1.2 – Рівні-завдання міжнародної взаємодії органів місцевого самоврядування України

Питання визначення та врегулювання діяльності органів місцевого самоврядування визначені у законах та нормативно правових актах, перелік яких представлений у додатку А.

Законодавчі положення, що легалізують міжнародні зв'язки органів місцевого самоврядування України, знайшли своє закріплення у ст. 15 «Форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування» Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. [35] Тут міститься дозвіл органам місцевого самоврядування на об'єднання в асоціації всередині країни і входження в індивідуальному порядку або в рамках відповідної національної асоціації в міжнародні асоціації й інші добровільні об'єднання органів місцевого самоврядування.

Міжнародні зв'язки органів місцевого самоврядування України здійснюються на правовій основі шляхом підписання угод (договорів) про співробітництво (поріднення, партнерство, дружбу і взаємодопомогу, спільну діяльність та ін.), в яких закріплюються основні цілі й організаційно-правові форми такої взаємодії. Незважаючи на те, що такі угоди укладаються між суб'єктами різних держав, вони не є угодами міжнародного характеру, а мають чинність актів локального регулювання [40].

Для забезпечення зарубіжних зв'язків у виконавчих органах місцевих рад утворюються спеціальні організаційні структури — відділи (управління) зарубіжних (зовнішніх, зовнішньоекономічних) зв'язків, що ведуть практичну роботу з організації і планування міжнародного співробітництва, а також з розроблення і реалізації його організаційно-правових форм.

Організаційно-правові форми міжнародного співробітництва — це засоби його реалізації і види, розроблені й застосовані виконавчими комітетами місцевих рад, міськими, районними й обласними державними адміністраціями з метою реалізації багатопланового міжнародного співробітництва між місцевою владою і жителями, насамперед, однойменних (аналогічних) територіальних одиниць зарубіжних держав і між іншими суб'єктами, але на локально-регіональному рівні з обов'язковою участю органів самоврядування (ініціювання, пряма участь,

координація діяльності, пошук і добір партнера та ін.), що мають правове закріплення в договорах (угодах) про співробітництво.

Форми співробітництва органів місцевого самоврядування України з зарубіжними партнерами виробляються в процесі становлення і розвитку міжнародних контактів місцевих рад, їхніх виконавчих органів з органами місцевого самоврядування й іншими суб'єктами зарубіжних держав. Отримавши своє закріплення в угодах про встановлення співробітництва, у додаткових протоколах до них, вони стають організаційно-правовими формами такого співробітництва, утворюючи систему якісно нових відносин місцевої влади, громадян, громадських формувань, юридичних осіб, суб'єктів, що хазяюють, різних форм власності різних країн світу, що, реалізуючись на локальному і регіональному рівнях — рівнях місцевого самоврядування, істотно доповнюють двосторонні міждержавні відносини, надають їм більш прагматичний і динамічний характер, формують новий тип людської цивілізації — «світове співтовариство правових держав».

Організаційно-правові форми міжнародного співробітництва органів місцевого самоврядування України носять різноманітний і багатоплановий характер і у своїй сукупності створюють систему міжнародних відносин на локальному і регіональному рівнях. У цій системі залежно від різних ознак, які можна класифікувати, виділяють різноманітні організаційно-правові форми міжнародного співробітництва:

- залежно від кількості реалізованих у рамках одного заходу організаційно-правових форм розрізняють комплексні (понад дві організаційно-правові форми, наприклад проведення Днів (Тижнів) споріднених міст (Донецьк, Київ, Львів, Одеса) та цільові (реалізується конкретна форма (вид співробітництва, наприклад спортивні змагання між молоддю міст-партнерів Одеса—Йокогама (Японія), Київ—Мюнхен (ФРН) та ін.);

- від реалізації у певних сферах громадського життя — форми гуманітарного (в тому числі культурного), економічного, науково-технічного, політичного співробітництва;

- залежно від суб'єктів, що беруть участь у реалізації організаційно-правових форм співробітництва, розрізняють форми співробітництва на рівні місцевої влади, громадських формувань (політичні партії, масові рухи, добровільні товариства, земляцтва, фонди, асоціації та інші об'єднання людей, що не мають метою одержання прибутку), навчальних закладів, суб'єктів (підприємства, організації, установи різних форм власності), що хазяюють, окремих громадян. Останнім часом усе частіше партнерами органів місцевого самоврядування України виступають урядові організації зарубіжних держав (наприклад, Агентство міжнародного розвитку США та ін.), ММУО (економічні, фінансові, гуманітарні тощо), МНУО, транснаціональні корпорації, значні промислові фірми зарубіжних держав та ін.;

– за тимчасовою характеристикою розрізняють організаційно-правові форми довгострокові (реалізація договору про співробітництво споріднених міст, розрахованого на невизначений термін), середньострокові (реалізація міжнародної програми співробітництва навчальних закладів, розрахованої на реальні терміни до 3—5 років) та короткострокові (наприклад, укладення однократної міжнародної угоди купівлі-продажу майна, однократне проведення міжнародної презентації або виставки тощо). [8]

Для врегулювання міжнародного співробітництва органів місцевого самоврядування України передбачена низка законодавчих та нормативно правових документів, представлених у наступному пункті, Розділ 1. Пункт 2.

Як стверджує Баймуратов М. О. [26], здійснюючи міжнародні та зовнішньоекономічні зв'язки, органи місцевого самоврядування стають важливим чинником успішної реалізації зовнішньої політики держави, сприяють виконанню державних функцій у сфері міжнародної політики. Крім того, участь органів місцевого самоврядування у міжнародному співробітництві сприяє становленню якісно нової суспільної свідомості територіальних громад та їх членів, нової системи цінностей, яка заснована на подоланні стереотипів, що склалися ще за радянських часів, космополітизації та глобальному загальнолюдському підході.

### 1.3 Етапи становлення місцевого самоврядування в Україні

Місцеве самоврядування на теренах нашої держави виникло ще у період Київської Русі у вигляді: територіальних общин, віч та громадських самоврядувань.

З другої половини XIV століття значна частина українських земель увійшла до складу Великого князівства Литовського, і тривалий час місцеве самоврядування розвивалося в межах його державної системи. В українських містах почало запроваджуватися Магдебурзьке право, яке створило нову юридичну основу для розвитку місцевого самоврядування

Своя форма місцевого самоврядування проявлялась і у часи козаччини (XV-XVII ст.). Проте приєднання у 1654 р. більшої частини українських територій до Росії ознаменувало початок ліквідації традиційних форм місцевого самоврядування. Спочатку українські землі мали запевнення про непорушність прав на місцеве самоврядування, а у 60—70-х роках XVII століття деякі українські міста навіть здобули Магдебурзьке право. Однак у 1764 році був ліквідований інститут гетьманства, а через два десятиліття в Росії була проведена чергова адміністративно-територіальна реформа, і вся імперія, включно Україна, була поділена на 50 нових губерній.

Регіональне самоврядування на загальноімперських засадах було запроваджене в Україні після проведення імператором Олександром II земської реформи у 1864 році. На рівні губерній формувалися представницькі органи місцевого самоврядування — губернські земські збори

Лютнева революція 1917 року в Росії відкрила нові перспективи розвитку місцевого самоврядування. В Україні розвитку місцевого самоврядування сприяла діяльність Центральної Ради. Вже в її Другому Універсалі (20 листопада 1917 року) було заявлено про необхідність «вжити всіх заходів щодо закріплення й поширення прав місцевого самоврядування, що являються органами найвищої адміністративної влади на місцях». За Конституцією Української народної республіки (УНР) від 29 квітня 1918 року, конституційний лад України мав базуватися на засадах принципу децентралізації: землям, волостям і громадам

надавалися права широкого самоврядування. Стаття 26 Конституції закріплювала принцип організаційної самостійності місцевого самоврядування. Проте цим конституційним положенням не судилося бути реалізованими [13]. Конституція УНР, яка, на жаль, так і не була реалізована в Україні, насправді є великим надбанням нашої конституційної науки та може слугувати прикладом, як наші предки в жахливих умовах більшовицької інтервенції, тотальної розрухи та війни усіх з усіма напрацювали унікальний документ [15].

Радянська влада розбудовувалася на основі принципу демократичного централізму, який суперечив засадам реального місцевого самоврядування. Адже згаданий принцип не передбачав чіткого розподілу повноважень між органами державної влади та місцевим самоврядуванням.

Таким чином у період входження України до складу Радянського Союзу реальне місцеве самоврядування було відсутнім: згідно із статтею 78 Конституції Української РСР 1978 року всі Ради, починаючи від Верховної Ради і закінчуючи сільськими, склали єдину систему представників органів державної влади.

Фактичне відродження місцевого самоврядування в Україні почалося після обрання депутатів Верховної Ради Української РСР та місцевих рад народних депутатів у березні 1990 року.

Прийнятий 7 грудня 1990 року Закон «Про місцеві ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування», де місцеве самоврядування визначалося як «територіальна самоорганізація громадян для самостійного вирішення безпосередньо або через державні і громадські органи, які вони обирають, усіх питань місцевого життя, виходячи з інтересів населення, на основі законів Української РСР та власної фінансово-економічної бази», наділив органи державної влади (місцеві ради) — функціями місцевого самоврядування і привів до «суверенізації» рад. Прийняття Закону стало першою спробою трансформувати місцеві ради (які на той час входили до єдиної системи органів державної влади) всіх територіальних рівнів в органи місцевого самоврядування. При цьому Закон виходив з теорії дуалізму місцевого самоврядування, що знайшло своє

відображення у визначеному ним статусі місцевих рад — вони мали подвійну природу: як органи місцевого самоврядування і як органи державної влади.

В результаті дії цього закону було значною мірою послаблено управління державними справами на місцях. Стало очевидним, що далі поєднувати в одних органах функції державної влади і місцевого самоврядування неможливо. За таких умов були прийняті Закони «Про представника Президента України» та «Про місцеві ради, місцеве і регіональне самоврядування», де намітився відхід від дуалістичної теорії та передбачалося впровадження інститутів місцевого і регіонального самоврядування.

Міське самоврядування запроваджувалось лише на одному первинному рівні — села, селища і міста, а в районах, областях — регіональне самоврядування, яке було територіальною самоорганізацією громадян для вирішення питань місцевого (регіонального) життя. Головна роль у місцевому управлінні відводилася представникам Президента України, які виступали органами виконавчої влади в областях, районах, містах Києві і Севастополі.

Новообрана Верховна Рада у червні 1994 року приймає нову редакцію Закону «Про формування місцевих органів влади і самоврядування». Цим актом вертикаль державної виконавчої влади було зруйновано і наділено ради всіх рівнів виключно функціями органів місцевого самоврядування. На голів цих рад та очолювані ними виконкоми Закон поклав здійснення делегованих повноважень виконавчої влади і підпорядкував їх Кабінету Міністрів України та відповідному голові виконкому ради вищого рівня. За таких умов Президент України практично втратив контроль над регіонами. З метою відновлення президентської вертикалі в областях і районах Леонід Кучма Указом «Про забезпечення керівництва структурами державної виконавчої влади на місцях» підпорядкував собі голів виконкомів обласних, районних, Київської і Севастопольської міських та їх районних рад.

Вже 8 червня 1995 року, відповідно до Конституційного договору, функції виконавчої влади на місцях і місцевого самоврядування були знову розділеними. На базі виконкомів обласних та районних рад було утворено систему органів місцевих державних адміністрацій, які підпорядковувались по вертикалі знизу

доверху аж до рівня Президента України. Договір передбачав тільки один первинний рівень самоврядування — село, селище, місто. В областях, містах Києві і Севастополі, районах відповідні ради стали представницькими органами з обмеженими функціями.

Діюча система місцевого самоврядування набула обрисів у 1996—1997 роках після прийняття Конституції України, цей документ містив низку ключових положень.

Також важливим законодавчим актом стосовно створення правових основ місцевого самоврядування став Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року. У Законі було розкрито принципи здійснення місцевого самоврядування (стаття 4), дано характеристику елементів системи місцевого самоврядування, зокрема його органів та посадових осіб (стаття 5).

Закон про місцеве самоврядування передбачив на рівні областей і районів механізм делегування повноважень районних і обласних рад відповідним місцевим державним адміністраціям.

Таким чином, можна стверджувати, що Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування» 1997 року фактично підсумували перший етап комунальної реформи, який завершився утвердженням інституту місцевого самоврядування як елемента демократичного конституційного ладу держави. Одночасно було закладено передумови для наступного етапу комунальної реформи, який має вивести місцеве самоврядування в Україні на рівень вимог Європейської хартії місцевого самоврядування.

Однак, незважаючи на розробку протягом наступних років багатьох концептуальних документів, законопроектів, часткове реформування центральних органів виконавчої влади, на територіальному рівні декларовані зміни у напрямку децентралізації майже не відбулися.

8 грудня 2004 р. в умовах політичної кризи, яка виникла в ході виборів Президента України, Верховною Радою України у контексті прийняття рішення про проведення політичної реформи була схвалена постанова «Про попереднє схвалення законопроекту про внесення змін до Конституції України». Відповідно

до неї, після розгляду Конституційним Судом і повторного голосування у парламенті, удію повинен вступити законопроект 3207-1. За цим документом, у Конституцію України вносяться зміни, що дозволять узгодити її норми з Європейською хартією місцевого самоврядування, зокрема щодо утворення виконавчих органів районних та обласних рад, зміцнення матеріальної і фінансової бази місцевого самоврядування для надання якісних адміністративних та громадських послуг населенню.

Водночас, після завершення президентської кампанії у 2005 році новим складом уряду було декларовано потребу проведення адміністративно-територіальної реформ [13].

Практичні проблеми в організації і функціонуванні місцевого самоврядування в Україні, що стали наслідком недоліків у їх конституційно-законодавчому регулюванні зумовили появу значної кількості законопроектів щодо змін до Конституції України з питань місцевого самоврядування. Значний вплив на ці процеси справило те, що на виконання рішень III-го Варшавського саміту голів урядів та керівників держав-членів Ради Європи було розроблено Європейську Стратегію інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, що здобула підтримку на 15-й Європейській конференції міністрів, відповідальних за місцеве та регіональне управління (м. Валенсія, 15-16 жовтня 2007 р.) та була затверджена Комітетом Міністрів Ради Європи у 2008 р. [15].

Передбачалося, що стратегія має сприяти досягненню наступних результатів: громадяни мають бути в центрі усіх найбільш важливих демократичних процесів у суспільстві; органи місцевого самоврядування повинні постійно удосконалювати систему управління та надання послуг відповідно до 12-ти принципів, визначених у Європейській Стратегії; органи центральної влади мають забезпечити створення і підтримку інституційних передумов для розвитку місцевої демократії та вдосконалення системи місцевого самоврядування у відповідності до Європейської Хартії місцевого самоврядування та інших правових інструментів Європейських інституцій у галузі місцевого та регіонального розвитку.

Однак вагомих кроків у реформуванні на цьому етапі розвитку, зроблено не було. Залишались статті, котрі не узгоджувались ні з внутрішньодержавними законами, ні з Європейською Хартією, до прикладу стаття 5 Закону «Про місцеве самоврядування» не узгоджувалась із п. 2 ст. 3 Європейської Хартії про Місцеве Самоврядування, статтею 140 Конституції та статтею 2 Закону «Про місцеве самоврядування».

Головними завданнями реформування місцевого самоврядування в Україні було визначено розвиток місцевої демократії та модернізація його організаційної основи, що мало б досягатися через розширення можливостей територіальних громад на участь в управлінні питаннями місцевого значення, підвищення здатності органів і посадових осіб місцевого самоврядування реагувати на щоденні потреби населення, налагоджувати співпрацю із ним і організовувати соціально-економічний розвиток відповідних територій. Проте стан місцевого самоврядування фактично залишався без змін, і почав зрушуватись лише на відносно сучасному етапі, після подій 2014 року.

#### **1.4 Сучасний стан, проблеми та перспективи, місцевого самоврядування в Україні**

Сучасний етап побудови демократичної, соціально-правової держави з врахуванням глобальних змін неможливий без ефективної системи місцевого самоврядування. Пріоритетним напрямком державної політики має бути забезпечення якісного та ґрунтового розвитку регіонів як важливих складових економіки країни [32].

Необхідність у реформуванні системи організації влади на місцях, взаємозв'язку державного і муніципального співробітництва об'єктивно зумовлена тим, що місцеве самоврядування є фундаментальною основою розвитку української державності.

Перші кроки до зміни стану місцевого урядування, були розпочаті у 2014 році з прийняття Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (01.04.2014), законів України «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015) та змін до Бюджетного і Податкового кодексів, що запустило процес децентралізації.

Цей процес дозволив формувати відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування значний дієвий і спроможний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні – об'єднані територіальні громади (ОТГ).

За 6 років реформи утворено 1070 ОТГ, у які добровільно об'єдналися 4882 громад. З них у 936 ОТГ відбулись перші місцеві вибори.

Урядом затверджено перспективні плани формування територій громад 24 областей, які 100% охоплюють територію областей.

Площа утворених ОТГ становить майже 47% від загальної площі України. В ОТГ та містах обласного значення проживає понад 70% населення України .

Відповідно до прийнято Закону України від 16.04.2020 № 562-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад», Кабінетом Міністрів України визначено адміністративні центри та затверджено території 1470 спроможних територіальних громад, у яких провели місцеві вибори у 2020 році на новій територіальній основі.

Завдяки запровадженню міжмуніципального співробітництва громади отримали можливість консолідувати зусилля та реалізовувати спільні проекти. Зокрема 1354 територіальних громад уклали 604 договори про співробітництво [40].

Також на урядовому веб-порталі розміщена інформація про реформування, згідно із якою реформою передбачається:

- Добровільне об'єднання та укрупнення територіальних громад.

Добровільне об'єднання територіальних громад дозволило новоутвореним органам місцевого самоврядування дістати відповідні повноваження та ресурси, що їх раніше мали міста обласного значення.

Інтереси громадян, які мешкають на території об'єднаної громади, тепер представляють обраний голова, депутатський корпус та виконавчі органи ради громади, що забезпечують реалізацію наданих законом повноважень в інтересах громади. У населених пунктах, що увійшли до складу об'єднаної громади, право жителів на місцеве самоврядування та надання послуг громадянам забезпечують обрані ними старости.

Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»[41] збільшення та об'єднання громад здійснювалось шляхом добровільного об'єднання з урахуванням думки громадян. Обов'язковим при плануванні створення громад є визначення потенційних ресурсних можливостей громади для економічного та соціального розвитку і можливості забезпечити надання якісних послуг жителям.

– Фінансова децентралізація. Ефективне місцеве самоврядування та забезпечення ним поступального соціально-економічного розвитку відповідних територій має супроводжуватися збільшенням ресурсної та фінансової бази. Децентралізовані повноваження мають бути забезпечені відповідним ресурсом для якісного виконання. Тому із внесенням змін до Податкового та Бюджетного кодексів, від 1 січня 2015 року місцевим самоврядуванням отримано більше фінансів для підвищення економічної спроможності.

Об'єднані громади здобули повноваження та ресурс, які мають міста обласного значення, зокрема – зарахування до місцевих бюджетів ОТГ 60% податку на доходи фізичних осіб на власні повноваження. Окрім того, на місцях повністю залишаються надходження від податків: єдиного, на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності та податку на майно (нерухомість, земля, транспорт).

До того ж, ОТГ мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом (до реформи прямі відносини мали лише обласні та районні бюджети, бюджети

міст обласного значення), для виконання делегованих державою повноважень їм надаються відповідні трансферти (дотації, освітня та медична субвенції, субвенція на розвиток інфраструктури громад тощо). Законодавчі зміни також надали право органам місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати прийняття закону про Державний бюджет.

Такі покращення вже дали перші помітні результати. Власні доходи місцевих бюджетів з 2014 по 2019 рік збільшилися на 200 млрд. грн. (з 68,6 млрд. грн. до 267 млрд. грн). Це інструмент впливу на досягнення результату та відповідальність за довіру громад.

– Нові повноваження та можливості. Об'єднані територіальні громади, крім зростання власних фінансових можливостей, у результаті децентралізації мають й інші інструменти забезпечення економічного розвитку – здійснення зовнішніх запозичень, самостійне обрання установ з обслуговування коштів місцевих бюджетів відносно розвитку та власних надходжень бюджетних установ. Децентралізовано повноваження у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства, органам місцевого самоврядування надано право самостійно визначати містобудівну політику.

Цілі та завдання, представлені на урядовому порталі [40], зображені на рисунку 1.3.

Низка науковців зауважують, що не зважаючи на помітний зсув у галузі адміністративно територіального устрою, все ж залишаються проблеми, вирішення яких потребує подальшого доопрацювання:

– забезпечення необхідних матеріальних, організаційних та фінансових умов для здійснення місцевим самоврядуванням власних та делегованих повноважень [32].

– місцями ієрархічно невпорядкована та складна структура адміністративно-територіального устрою. Віддаленість та нерівномірна доступність до адміністративного центру певних адміністративно-територіальної одиниці [42];

– часто статус адміністративно-територіальних одиниць не відповідає їхньому ресурсному, кадровому та організаційному потенціалу. Більшість

– Сформувати нову територіальну основу для діяльності органів влади шляхом:

- визначення адміністративно-територіального устрою базового рівня для формування на новій територіальній основі спроможних територіальних громад;
- визначення адміністративно-територіального устрою субрегіонального (районного) рівня як територіальної основи для діяльності органів державної влади;
- визначення засад адміністративно-територіального устрою України, порядку створення, ліквідації, встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів відповідно до європейських стандартів;
- створення та адміністрування Державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів України в рамках виконання нової бюджетної програми «Електронне урядування у сфері розвитку громад та територій України».

- Сформувати ефективне місцеве самоврядування та оптимальну систему територіальної організації влади на новій територіальній основі шляхом:

- закріплення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні шляхом внесення відповідних змін до Конституції України.;
- розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, в тому числі щодо повноважень територіальних органів центральних органів виконавчої влади, їх підрозділів з урахуванням принципу субсидіарності та нової територіальної основи;
- впровадження збалансованої бюджетної моделі надходжень та витрат органів місцевого самоврядування на виконання власних та делегованих повноважень;
- переформатування місцевих державних адміністрацій відповідно до нової компетенції, основними повноваженнями яких буде забезпечення законності та правопорядку, додержання прав і свобод громадян, виконання державних і регіональних програм, забезпечення координації (взаємодії) діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади, здійснення адміністративного нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування;
- розвитку форм міжмуніципального співробітництва, зокрема щодо створення та діяльності міських агломерацій;
- вирішення питання щодо відкритості та прозорості адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування;
- створення сприятливих правових умов для залучення жителів територіальних громад до прийняття управлінських рішень на місцях, розвиток форм місцевої демократії.
- створення та адміністрування Єдиного державного реєстру актів органів місцевого самоврядування в рамках виконання нової бюджетної програми «Електронне урядування у сфері розвитку громад та територій України»;
- створення та адміністрування Державного реєстру повноважень органів місцевого самоврядування в рамках реалізації нової бюджетної програми «Електронне урядування у сфері розвитку громад та територій України»

### Рисунок 1.3 – Цілі та завдання реформи децентралізації [40]

сільських громад є дотаційними, а публічні послуги або відсутні взагалі або надаються на низькому рівні;

– половина територіальних громад має населення менше 3 тис. осіб, у великій кількості громад, мешкає менше 1 тис. осіб, а подекуди у сільських громад проживає й менше 500 осіб. У порівняно великій кількості таких громад ще не створені виконавчі органи сільських рад, також немає бюджетних установ та комунальних підприємств. Тому можливості самоврядуванню повномірно реалізувати свої функції обмежені у таких громадах. І в результаті в селах, містах

та селищах з малою кількістю населення відбувається неефективне витрачання ресурсів на забезпечення функціонування органів самоврядування. [31, ст. 7]

– відсутня єдина система та порядок віднесення населених пунктів до категорій міст сіл та селищ; відсутні чіткі критерії для утворення районів та районів у містах, а такі адміністративно-територіальні одиниці як сільрада, селище міського типу, селищна та міська рада є пережитком минулого.[43]

Окремий вид проблематики сучасного місцевого самоврядування, стосується здійснення міжнародних зв'язків, а саме:

– українська управлінська еліта, порушуючи питання про реформування української системи не враховує глобальні світові тенденції, коли органи місцевого самоврядування є повноправними суб'єктами міжнародного співробітництва та європейської інтеграції. З метою створення підґрунтя для розвитку законодавства у сфері міжнародного співробітництва, європейської інтеграції реформування української системи органів місцевого самоврядування та розширення їх прав у цій сфері, а також сприяння інтеграції України до європейської спільноти [25];

– здійснення міжнародних і зовнішньоекономічних зв'язків органами місцевого самоврядування не визначаються власне законом, що викликає труднощі у визначенні співвідношення інтересів держави і територіальних громад у сфері міжнародного міжмуніципального та іншого співробітництва. На практиці органи місцевого самоврядування, особливо великих міст, беруть активну участь у міжнародному співробітництві як через встановлення прямих міжмуніципальних зарубіжних зв'язків, так і в рамках міжнародних неурядових організацій [24].

Перспективою розвитку реформування є затверджені Урядом плани формування усіх 24 громад областей, а це означає, що країна фактично отримала модель нового адміністративно-територіального устрою на базовому рівні. Тобто усі області України мають затверджені Урядом перспективні плани, які охоплюють 100 % їх території [30]. Затверджені перспективні плани, є рушієм змін не тільки для окремих громад, але й для країни загалом, відповідно до принципу «сильна громада – успішна країна» [44].

Отже, реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, або децентралізація, передбачає створення умов для формування ефективної, відповідальної місцевої влади, здатної забезпечити комфортне та безпечне середовище для проживання людей по всій території України. Тобто відповідно до перспективних планів областей, затверджених Урядом, передбачається створення понад 1450 спроможних громад. Відтак, на черзі формування нового субрегіонального рівня.

На державному рівні відзначається, що головним завданням нових районів є не надання муніципальних послуг, а ефективне державне управління на території. Отже, при затвердженні територій територіальних громад, і створенні нових районів йдеться про завершення основного етапу реформи адміністративно-територіального устрою. Також планується внесення змін або ж нові редакції Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації» з метою чіткого розмежування повноважень між органами влади, до Парламенту розгляд проекту закону про засади адміністративно-територіального устрою, яким визначатиметься порядок внесення змін до адміністративно-територіального устрою у майбутньому [2].

Формування нових районів дозволяє вирішити низку проблем, пов'язаних зі слабким розвитком територій на межі областей, а також із розривом території областей. Зважаючи на різні фактори – географічні, історичні, суспільно-економічні та інші – не в усіх випадках є можливим дотримання всіх стандартів, норм, рекомендацій. Основною мотивацією передбаченої широкої консолідації районів лише у ста таких територіальних одиниць є підвищення ефективності та скорочення витрат державних адміністрацій [46].

Окрім цього, проекти законів, що роз'яснюють нові обов'язки вищих субрегіональних виконавчих комітетів та рад, все ще перебувають у процесі підготовки. Тож, наразі поки зарано говорити, які саме функції будуть покладені на нові об'єднані райони. Все ще потрібно визначити функції майбутніх інституцій, а також їхнє територіальне планування. Незважаючи на ці та деякі інші досі відкриті питання, злиття районів є логічним продовженням об'єднання громад і

повинно зробити Україну більш узгодженою з адміністративними структурами багатьох країн-членів ЄС [47].

Отже, децентралізація в Україні – це не просто передача повноважень, ресурсів та компетенції вирішувати основні питання життя на найбільш наближеному до людини рівні, де це можна зробити найефективніше (відповідно до принципу субсидіарності), а створення базового суб'єкта місцевого самоврядування – спроможної територіальної громади [47].

Досвід попередніх п'яти років впровадження реформи показав і перспективність новоутворених адміністративно-територіальних одиниць, і недоліки процесу добровільного об'єднання територіальних громад. Прийняття законопроекту №2653 (передача уряду права завершити процес формування громад та підготувати законопроект про новий адмінтерустрій) виглядає на сьогодні перспективним вирішенням проблеми поєднання інтересів місцевих еліт, амбіцій народних депутатів, забезпечує потребу Уряду у створенні дійсно спроможних ОМС, які б опікувались накопиченими проблем, інколи навіть і немісцевого значення [3].

Укрупнення громад – це лише крок в реформі з децентралізації. Одним з основних завдань реформи було створення ефективного самоврядування, покращення послуг, які надаються в цих громадах мешканцям. Отже, виникають питання щодо ефективності новостворених громад, надання ними якісних послуг, вимірювання ефективності місцевого самоврядування та яким чином її розвивати.

Беррі Рід, керівник Програми DOBRE (червень 2016 – вересень 2020), консультант Програми DOBRE, США зазначає, що, у зв'язку із завершенням процесу об'єднання громад, Україні потрібно рухатися у напрямку консолідації децентралізаційного процесу та загалом системи місцевого самоврядування - «Вимірювання ефективності – це ключ до якісної та сучасної системи місцевого самоврядування. Місцеві органи самоврядування зможуть побачити, де вони працюють добре, а де потрібне покращення. Вони також зможуть легше визначитися із пріоритетами – на чому повинні сконцентруватися місцеві ресурси».

Також він відзначає, що «вимірювання ефективності дозволить визначити реальну спроможність місцевої влади. За 3-4 роки, ймовірно, потрібно буде знову визначати оптимальну кількість одиниць місцевого самоврядування. Індикатори, які стали визначальними для завершення об'єднання, не міряють спроможність. Це були прості норми. Оскільки ніхто не міг сказати, що Громада А є спроможною і виживе, а Громада Б неспроможна і в майбутньому потребує об'єднання. Розробка та впровадження критеріїв оцінки надасть дані, які дозволять ухвалювати такі складні рішення. Фактичні дані та результати місцевих органів влади покажуть їх спроможність». Відповідно до рекомендацій експерта, у розробку системи оцінки необхідно залучити широке коло зацікавлених сторін, урядові структури усіх рівнів та представників громадянського суспільства. USAID за допомогою програми DOBRE та інші донори готові сприяти і допомагати, проте у результаті це має бути система для України: розроблена Україною, запроваджена для використання в Україні, центральною владою, Верховною Радою, місцевим самоврядуванням та громадянами України [48].

Варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку процесу децентралізації, присутня низка донорів, які сприяють ефективному просуванню цього процесу, серед них можна зазначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Міжнародні програми та суми допомоги

Назва	Скорочена назва	Сума допомоги
Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні / U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» [49].	U-LEAD	152,3 млн. EUR
Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» [50].	DOBRE	50 млн. USD
Проект «Підтримка децентралізації в Україні» [51].	DESPRO	9,3 млн. CHF

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Проект «Підтримка децентралізації в Україні - Фаза II» [52]	SKL	41,7 млн. SEK
Проект «Партнерство для розвитку міст» [53]	PLEDDG	19,5 млн. CAD
Проект Корпусу Миру США «Розвиток громад» [54]	Peace Corps	5 млн. USD
Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» [55].		1,9 млн. EUR
Проект ОБСЄ «Підтримка належного врядування в місцевих громадах як складової реформи децентралізації» [56].		610 тис. EUR
Проект «Соціально відповідальний бізнес як рушій децентралізації в Україні. Створення спільної історії успіху» [57].		100 тис. CHF
Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні [58].	ПУЛЬС	8,2 млн. USD
Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади [59].	EGAP	9,4 млн. CHF
Гендерно-орієнтоване бюджетування [60].	GRB	70,5 млн. SEK
Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні» [61].	EGOV4 UKRAINE	9,4 млн. EUR
Проект ПРООН «Громадянське суспільство задля розвитку демократії та прав людини в Україні» [62].		4,3 млн. USD
ЄС для підсилення державних фінансових систем місцевих урядів» [63].	LOGICA	3,1 млн. EUR
Програма Ради Європи «Сприяння розвитку місцевої демократії в Україні» [64].		1,5 млн. EUR
Проект Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні» [65].		600 тис. EUR

## Кінець таблиці 1.2

Проект ОБСЄ «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» [66].		105 тис. EUR
Місьцеве самоврядування та верховенство права в Україні [67].	FBA	35,7 млн. SEK
Експертна підтримка врядування та економічного розвитку [68].	EDGE	18,8 млн. CAD
Проект «Реформа управління на сході України II» [69].		3 млн. EUR
Швейцарсько-український проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» [70].	DOCCU	1,6 млн. CHF
Швейцарсько-український проект «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» [71].	DECIDE	4,4 млн. CHF
Програма ООН із відновлення та розбудови миру [72].	UN RPP	80 млн. USD
Проект «Децентралізація приносить прозорість та ефективність в освіті та медицині» [73].	ДІЕМО	740 тис. USD

Експерти зазначають, що питання спроможності громад є одним із ключових, тому що реформа, яка вже базується на передачі повноважень потенційно спроможним громадам, якраз спрямована на те, щоб створити певні умови для їх розвитку. Крім того, це передбачено і в робочій версії проекту закону про місьцеве самоврядування – є декілька статей стосовно необхідності проведення оцінки спроможності територіальних громад. Ці дані можуть продемонструвати чи було ефективно управління громадою. Люди можуть користуватись даними у відкритому просторі, і це мотивуватиме людей контролювати місцеву владу, змушуючи її працювати ефективніше. Також наголошується на двох ключових елементах: до громад різних розмірів треба мати різний підхід, а також те, що окрім якості варто міряти ефективність і швидкість надання послуги. По-перше, оцінка ефективності дає розуміння, як влада працює та як виконує свої функції. Це також допомагає зрозуміти який вплив ці функції мають на громадян та яким чином

працює установа. Оцінка ефективності допомагає впевнитись, що політики, стратегії та послуги рухаються в одному напрямку. Важливим є той аспект, що інформацію, яку органи влади збирають за допомогою інструменту з оцінки ефективності, допомагає аналізувати послуги у цілому. Важливим є зосередження уваги на даних, що вимірюють результати, які допомагають поєднати суть звітності зі стратегічним плануванням, з баченням, який вплив вони мають на громадян [74].

### **Висновки до розділу**

Ефективна система місцевого самоврядування, є фундаментом для побудови сучасної, демократичної, та соціально-правової держави. Від адміністративно-територіального устрою, залежить розміщення культурних, соціальних та економічних об'єктів, рівень згуртованості громадян, а також розташування державних органів. Тому одним із пріоритетних напрямків політики держави, має бути забезпечення та подальше сприяння якісному регіональному розвитку, яке можливе за умови реформування адміністративно-територіального устрою. Історичні події у нашій державі зумовили сильне відтермінування цього процесу. Проте на сучасному етапі створено більшість з умов для ефективного розвитку цієї сфери, більше того, її просуванню сприяє велика кількість міжнародних організацій, котрі на засадах власного досвіду, надають методологічну та фінансову підтримку процесу становлення якісного місцевого самоврядування.

## **2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ СПІВРОБІТНИЦТВА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

### **2.1 Аналіз сучасного стану розвитку ОМС України**

#### **2.1.1 Формування територіальних громад: сучасний стан**

Як відомо, Уряд України завершив формування перспективних планів територій громад усіх 24 областей, згідно з яким має бути сформовано 1469 територіальних громад, покриваючих усю територію України, більшість існуючих малочисельних місцевих рад мають завершити процес об'єднання, та стати спроможними перебрати на себе більшу частину повноважень, належним чином використовувати ресурси і нести відповідальність за свої дії чи бездіяльність перед людьми та державою. Це створить стійке підґрунтя для наступних кроків реформи місцевого самоврядування, а також сприятиме прискоренню реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, соціальних послуг, енергоефективності та інших секторах [76].

Модель нового адміністративно територіально устрою представлена на геопорталі адміністративно-територіального устрою України (рис. 2.1) [77].

На сучасному етапі мапа об'єднаних громад має вигляд, зображений на рисунку 2.2 [77]. Об'єднані карти представлені на рисунку 2.3 [77].

Отже, як можна побачити, карта демонструє незавершеність процесу об'єднання територіальних громад. Міністр розвитку громад та територій В. Негода зазначає, що, у минулі роки через добровільне об'єднання було доведено, що «громади можуть бути спроможними, що території можуть змінюватися на краще. ... багато хто з політиків і навіть з міжнародних партнерів був проти адміністративного шляху завершення формування спроможних громад, натомість пропонуючи ще 5 років добровільного етапу, що надовго законсервувало б існуючі проблеми і створило б низку нових. ... Уряд мав приймати непросте рішення про



Джерело: Геопортал адміністративно-територіального устрою України Режим доступу: <https://atu.gki.com.ua/ua/karta#map=6//48.27100655195057//30.654296278953556&&layer=8906587201596708-1,100//7376316114267884-1,100//8977813008084459-1,100//8912201193221416-1,100>

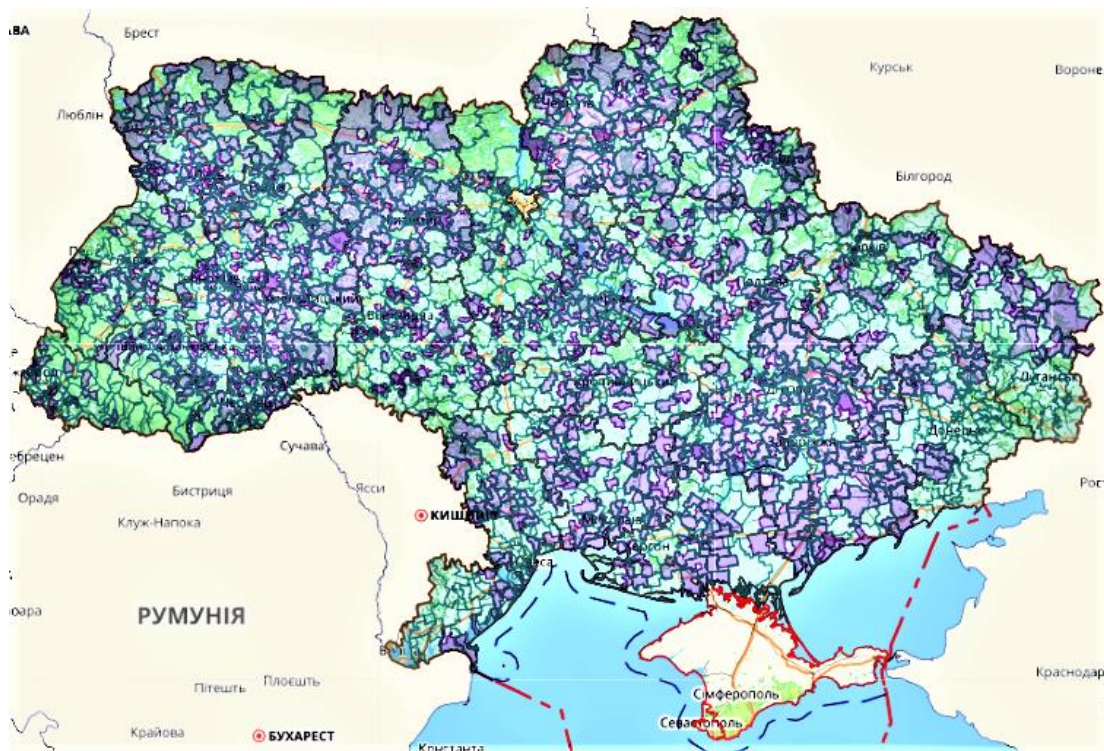
Рисунок 2.1-Карта перспективного плану формування територіальних громад



Джерело: Геопортал адміністративно-територіального устрою України Режим доступу: <https://atu.gki.com.ua/ua/karta#map=6//48.27100655195057//30.654296278953556&&layer=8906587201596708-1,100//7376316114267884-1,100//8977813008084459-1,100//8912201193221416-1,100>

Рисунок 2.2 – Карта наявних об'єднаних територіальні громади

Варто об'єднати ці карти для наочності:



Джерело: Геопортал адміністративно-територіального устрою України Режим доступу: <https://atu.gki.com.ua/ua/karta#map=6//48.27100655195057//30.654296278953556&&layer=8906587201596708-1,100//7376316114267884-1,100//8977813008084459-1,100//8912201193221416-1,100>

Рисунок 2.3- Складена карта наявних та перспективних об'єднаних територіальних громад

створення територіальних громад, брати на себе політичну і юридичну відповідальність за це. Без рішення про нові громади не було б рішення Парламенту про нові райони, а отже не було б і нового адміністративно-територіального устрою, і ми не могли б рухатися далі» [78]. Дійсно, неспроможність громад на самостійне об'єднання, могла б зупинити наступний етап реформування адміністративно-територіального устрою субрегіонального рівня, і як наслідок відкласти просування реформи на невизначений термін. Тому наступним кроком стало прийняття Верховною Радою України Постанови № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів».[80]

Згідно з документом, станом на 2020 рік в Україні налічується 136 районів. Старі ж 490 районів парламент ліквідував. Відповідно до кількості районних рад, було стільки ж районних адміністрацій, функціонал у всіх них був однаковий,

однак навантаження дуже різнилося через різний розмір і кількість населення районів. Наприклад, в Україні було 6 районів з населенням до 10 тисяч людей, у 9 районах проживало більше 100 тисяч людей, у 3 районах – понад 150 тисяч. При однакових функціях – обсяг роботи різний. Також 26 районів були вже повністю покриті спроможними громадами, 173 райони на 50% і більше були покриті громадами. Переважна більшість повноважень перейшла саме до громад від органів влади районного рівня. Тобто система була не збалансована. Тому Уряд і Парламент мали вирішувати питання реорганізації влади на районному рівні. І зробити це необхідно було, як і планувалося, до чергових місцевих виборів, 25 жовтня 2020 року. [3]

На порталі «Децентралізація» за ініціативи Міністерства розвитку громад та територій представлена інтерактивна сторінка нового адміністративно територіального устрою [81], де зібрані основні дані про нові адміністративно-територіальні одиниці – територіальні громади та райони – у різних форматах.

Актуальна мапа адміністративно територіального устрою зображена на рисунку 2.4.



*Джерело: Міністерство розвитку громад на території України/Адміністративно територіальний устрій України. Режим доступу: <https://atu.decentralization.gov.ua/>*

Рисунок 2.4 – Карта адміністративно територіального устрою

Таблиця 2.1 – Перспективний адміністративно-територіальний устрій 2020 [81]

Області	Населення області (тис. осіб)	Площа області (тис. км. кв)	Районів в області	Територіальних громад в області
Вінницька	1 545,4	26,51	6	83
Волинська	1 031,4	20,14	4	54
Дніпропетровська	3 176,6	31,91	7	86
Донецька	4 131,8	26,57	8	66
Житомирська	1 208,2	29,83	4	66
Закарпатська	1 253,8	12,78	6	64
Запорізька	1 687,4	27,18	5	67
Івано-Франківська	1 386,1	13,90	6	62
Київська	1 781,0	28,13	7	69
Кіровоградська	933,1	24,59	4	49
Луганська	2 135,9	26,81	8	37
Львівська	2 512,1	21,83	7	73
Миколаївська	1 119,9	24,60	4	52
Одеська	2 377,2	33,31	7	91
Полтавська	1 387,0	28,75	4	60
Рівненська	1 153,0	20,05	4	64
Сумська	1 068,2	23,83	5	51
Тернопільська	1 038,7	13,82	3	55
Харківська	2 658,5	31,42	7	56
Херсонська	1 027,9	28,46	5	49
Хмельницька	1 254,7	20,65	3	60
Черкаська	1 192,1	20,90	4	66
Чернівецька	901,6	8,10	3	52
Чернігівська	991,3	31,87	5	57
АР Крим	1 000,5	31,40	10	—

Реорганізація районів розпочинається після місцевих виборів. Для цього Верховна Рада має прийняти низку законів про розмежування повноважень і ресурсів між областями та районами, між районами та громадами тощо. Очікується, що буде і перехідний період до середини 2021 року, щоб процес зміни адміністративно-територіального устрою був максимально непомітним для людей, а якість і доступність послуг, що надавалися на районному рівні, не знизилася. [3]

В даний час сформовано 136 районів з оптимальними 125-129 (за оцінками експертів). Тому не всі вони відповідають встановленим критеріям: одні мають занадто мало жителів, інші - занадто багато. Потрібно завершити етап районної реформи. Для цього президент має підписати ухвалений закон №3651-д, який забезпечує перехідний період реформи, а парламент — ухвалити новий закон про місцеві державні адміністрації. Ці два закони дадуть можливість запустити повну роботу адміністрацій в нових районах. Разом з цим, треба ухвалити закон про адміністративно-територіальний устрій, який встановить правила, за якими далі можна модернізувати райони і виправляти допущені помилки. Наостанок — внести змін у Конституцію щодо місцевого самоврядування і територіальної організації влади [82].

Тобіас Тибберг, посол Швеції в Україні відзначив важливість ухвалених змін, які проводилися послідовно. Для успішного завершення реформи важлива делегування повноважень між центральними і регіональним рівнем, незалежність адміністрацій на місцевому рівні, а також ухвалення згаданих спікерами законів. Спікер додав, що важлива прозорість втілення змін із залученням експертів, національних і регіональних діячів, представників громадянського суспільства. Рішення бувають не ідеальними, але вони кращі, ніж їх відсутність.

Під час узгодження адміністративно-територіального устрою базового рівня велось багато дискусій щодо спроможності ОТГ, які формуються. В цих дебатах використовувалися різні показники. Говорили про розмір, про кількість мешканців і кількість дітей. Але укрупнення громад – це був лише крок в реформі з децентралізації. А одне з основних завдань реформи було створити ефективне самоврядування, покращити послуги, які надаються в цих громадах мешканцям.

Отже, виникає питання, чи стануть новостворені громади ефективними, чи будуть вони надавати якісні послуги, як вимірювати ефективність місцевого самоврядування та яким чином її розвивати.

Керівник Програми DOBRE (червень 2016 – вересень 2020), консультант Програми DOBRE, США, Беррі Рід зазначає, що вимірювання ефективності місцевого самоврядування, є ключем для становлення його сучасної та якісної системи. Це надасть змогу побачити де органи місцевого самоврядування працюють добре, а де необхідні покращення.

Також він додав, що оцінка спроможності необхідна Україні, як погляд у перспективу, адже вимірювання ефективності дозволить визначити реальну спроможність місцевої влади. За 3-4 роки, ймовірно, потрібно буде знову визначати оптимальну кількість одиниць місцевого самоврядування. Індикатори, які стали визначальними для завершення об'єднання, не міряють спроможність. Це були прості норми. Оскільки ніхто не міг сказати, що Громада А є спроможною і виживе, а Громада Б неспроможна і в майбутньому потребує об'єднання. Розробка та впровадження критеріїв оцінки надасть дані, які дозволять ухвалювати такі складні рішення. Фактичні дані та результати місцевих органів влади покажуть їх спроможність.

Експерт зазначив, що у розробці системи оцінки необхідно залучити широке коло зацікавлених сторін: урядові структури усіх рівнів та представників громадянського суспільства: «Ви не самотні в цьому процесі. USAID за допомогою програми DOBRE готові вам сприяти. Інші донори також декларують свої наміри допомагати. Проте у результаті це має бути система для України: розроблена Україною, запроваджена для використання в Україні, центральною владою, Верховною Радою, місцевим самоврядуванням та громадянами України» [5].

Варто зауважити, що перші кроки у цьому процесі вже зроблені, а саме 28.10.2020 Український інститут майбутнього разом з експертами розробили посібник під назвою «Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами» [83].

У документі запропоновані базові індикатори оцінки ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, сформовані критерії та закономірності в їх роботі, а також розкриті алгоритми дій з досягнення ефективних показників відповідно до виробленої методики [84].

Як стверджують її автори, будь-яка реформа, що впроваджується в країні, повинна мати чіткі плани та роз'яснення, а також оцінку її реалізації. Коли реформа стосується не лише профільного напрямку чи окремо взятої галузі, а всіх безпосередньо громадян країни, то така реформа має характер всезагальної та всеохоплюючої, що ставить її на рівень пріоритетної для державної влади.

Децентралізація, розширення повноважень об'єднаних територіальних громад (ОТГ), впровадження систем електронного урядування, кризові явища, загальне прискорення темпів життя та збільшення інформаційного навантаження призвели до різкого підвищення кількості та складності вирішуваних завдань для керівництв ОТГ.

Зокрема, наразі територіальні громади мають опікуватися закладами освіти, охорони здоров'я первинного рівня, культури, питаннями благоустрою, соціального захисту, наданням адміністративних послуг, плануванням розвитку громади та формуванням бюджету, економічним розвитком, залученням інвестицій, розвитком підприємництва, управлінням земельними ресурсами, наданням дозволів на будівництво, прийняттям будівель в експлуатацію, розвитком місцевої інфраструктури тощо. У цих умовах успішність розвитку та функціонування ОТГ значною мірою залежить від наявності досвідчених кадрів, що мають необхідні компетенції. Тому в Україні почали з'являтися конкуренція ОТГ за ресурси та кадровий потенціал. Як наслідок, ефективність діяльності новоутворених органів місцевого самоврядування виявляється залежною не тільки від макроекономічних умов або можливостей самих регіонів, а й від: географічного положення, стартових умов, наявності бюджетно-утворюючих підприємств на території громади, а також здатності наявного кадрового потенціалу прийняти та подолати сучасні виклики [83].

### **2.1.2 Кластерний аналіз розвитку територіальних громад**

Саме ефективність функціонування територіальних громад дає розуміння рівня соціально-економічного розвитку областей, в межах яких вони існують. Саме загальна оцінка області у більшості випадків вносить великий дисбаланс в систему розвитку місцевих територій.

Отже, предметом аналізу індикаторів є послуги, які надає орган місцевого самоврядування (ОМС), їх якість та доступність, а також комплексність і ефективність. Громадянина цікавлять досягнуті результати діяльності ОМС як для усвідомлення правильності обраного курсу соціального та економічного розвитку, так і для прийняття особистого рішення в період виборів.

Об'єктом аналізу є не орган місцевого самоврядування, а результат діяльності та ефективність управління. Орган управління є тільки організаційною структурою, що забезпечує отримання необхідного результату діяльності.

В рамках даної роботи пропонується здійснити порівняння спроможності територіальних громад областей взявши за основу представлену Українським інститутом майбутнього методика, проте через неможливість перевірки в межах цієї роботи усіх ОТГ у всіх областях України, необхідно скоротити кількість областей для дослідження, виявивши для цього регіони із подібним розвитком процесів, за допомогою методики кластерного аналізу.

Аналіз проводиться по трьох основних сферах: економічна, соціальна та політична.

Методика аналізу, буде продемонстрована на прикладі економічної сфери. Процес кластеризації передбачає класифікацію регіонів за набором певних даних, які було отримано шляхом виведення середнього значення показників, за період 2014-2018 (оскільки оновлених даних, цієї сфери, станом на 2019-2020 рік на порталі Держстату немає)[85].

Вихідні данні (див.таблиця Б.1)

Скористаємося агломеративним ієрархічним алгоритмом класифікації. Як відстань між об'єктами приймемо звичайну евклідовому відстань. Тому згідно з формулою (2.1):

$$p(x_{ij}) = \sqrt{\sum(x_{il}-x_{jl})^2} \quad (2.1)$$

де  $l$  - ознаки;

$k$  – кількість ознак.

$$p(x_{1,2}) = \sqrt{(48124.4-39239.8)^2 + (64560.6-36590.6)^2} = 29347.18 \quad (2.2)$$

$$p(x_{1,3}) = \sqrt{(48124.4-81392.6)^2 + (64560.6-172414.8)^2} = 112868.51 \quad (2.3)$$

$$p(x_{1,4}) = \sqrt{(48124.4-34464.6)^2 + (64560.6-137131.4)^2} = 73845.18 \quad (2.4)$$

Отримані данні розташовуємо до матриці відстаней.

Наступним етапом буде пошук найменшої відстані.

Матриця відстаней демонструє, що об'єкти 8 та 21 найбільш близькі  $P_{8;21} = 806.17$  і тому об'єднуються в один кластер. При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення з значень об'єктів №8 і №21. В результаті маємо 23 кластера:  $S_{(1)}, S_{(2)}, S_{(3)}, S_{(4)}, S_{(5)}, S_{(6)}, S_{(7)}, S_{(8,21)}, S_{(9)}, S_{(10)}, S_{(11)}, S_{(12)}, S_{(13)}, S_{(14)}, S_{(15)}, S_{(16)}, S_{(17)}, S_{(18)}, S_{(19)}, S_{(20)}, S_{(22)}, S_{(23)}, S_{(24)}$

Наступна матриця відстаней демонструє, що об'єкти 13 та 22 є найбільш близькими  $P_{13;22} = 960.54$  і тому об'єднуються в один кластер. При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення з значень об'єктів №13 та №22. В результаті маємо 22 кластери  $S_{(1)}, S_{(2)}, S_{(3)}, S_{(4)}, S_{(5)}, S_{(6)}, S_{(7)}, S_{(8,21)}, S_{(9)}, S_{(10)}, S_{(11)}, S_{(12)}, S_{(13,22)}, S_{(14)}, S_{(15)}, S_{(16)}, S_{(17)}, S_{(18)}, S_{(19)}, S_{(20)}, S_{(23)}, S_{(24)}$ .

Із матриці відстаней яких, слідує, що 5 та 8,21 є найбільш близькими  $P_{5;8,21} = 2489.97$  і тому об'єднуються в один кластер. При формуванні наступної матриці знову вибираємо найменше значення з значень об'єктів №5 и №8,21. В результаті наявними є вже 21 кластер  $S_{(1)}, S_{(2)}, S_{(3)}, S_{(4)}, S_{(5,8,21)}, S_{(6)}, S_{(7)}, S_{(9)}, S_{(10)}, S_{(11)}, S_{(12)}, S_{(13,22)}, S_{(14)}, S_{(15)}, S_{(16)}, S_{(17)}, S_{(18)}, S_{(19)}, S_{(20)}, S_{(23)}, S_{(24)}$ .

З матриці відстаней якого слідує, що об'єкти 5,8,21 і 17 найбільш близькі  $P_{5,8,21;17} = 3309.69$  та об'єднуються в єдиний кластер. Процедура повторюється до результату 5 кластера,  $S_{(1,2,16,20,6,18,5,8,21,17,10,24,13,22,23,11)}$ ,  $S_{(3)}$ ,  $S_{(4)}$ ,  $S_{(7,9,15)}$ ,  $S_{(12,14,19)}$ .

З матриці відстаней якого слідує, що об'єкти 7,9,15 та 12,14,19 є найбільш близькими  $P_{7,9,15;12,14,19} = 22341.13$  і тому об'єднуються в один кластер. Матриця відстаней 5 кластера має наступний вигляд (див. таблиця Б.2)

В результаті отримуємо наступну кластерну карту, де продемонстровано до яких кластерів віднесли певні області України.

1) Карта кластерного аналізу, економічної сфери, розрахована з валового регіонального продукту та доходів населення по регіонах України :



Рисунок 2.5 – Карта кластерного аналізу економічної сфери

Таку ж процедуру, повторюється з наступними сферами, результатом яких стають такі карти:

2) Карта кластерного аналізу соціальної сфери (вихідні данні (див. таблиця Б.3) розрахована з обсягу реалізованих населенню послуг та зайнятості населення:



Рисунок 2.6-Карта кластерного аналізу соціальної сфери

3) Карта кластерного аналізу політичної сфери (вихідні данні (див. таблиця Б.4)), розрахована з кількості програм міжнародної ради донорів та капітальних інвестицій.

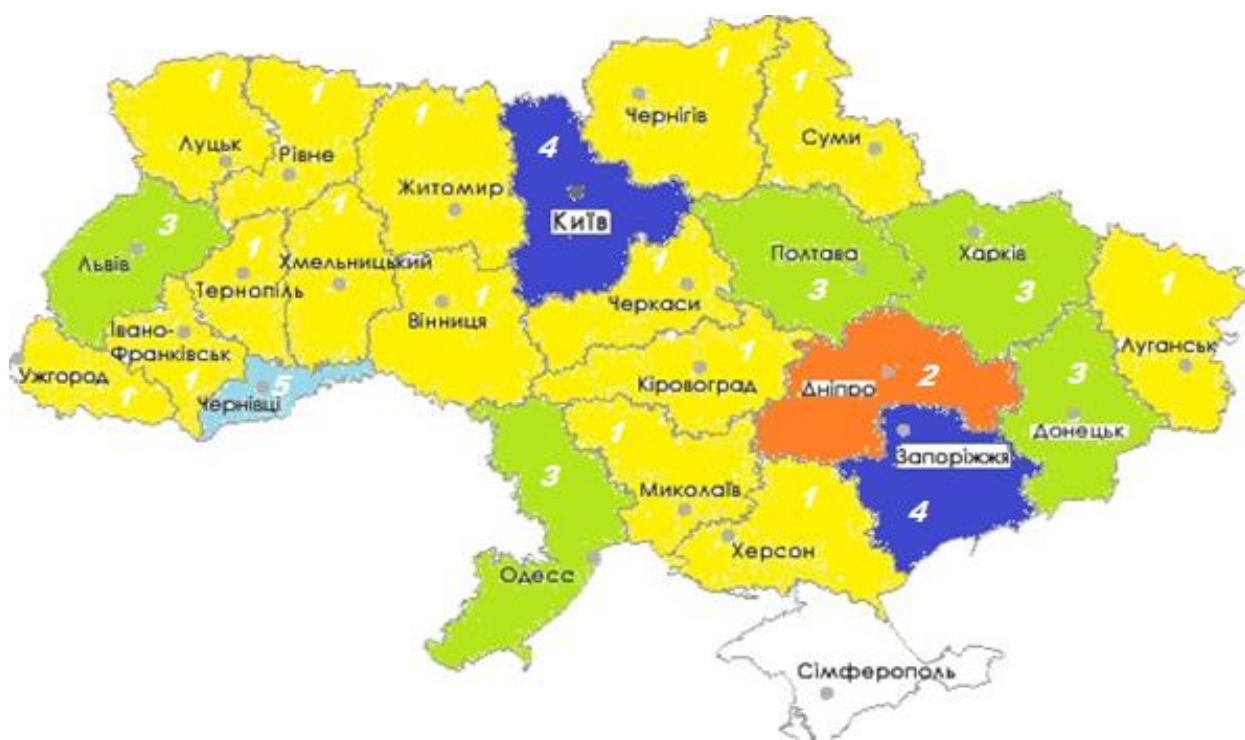


Рисунок 2.7- Карта кластерного аналізу політичної сфери

Прокоментуємо одержані результати:

Кластер 5: Цей кластер характерний значною нестабільністю, оскільки жодна з областей, окрім Львівської, не потрапляла до нього двічі.

Кластер 4: Є кластер із дещо змінним складом, оскільки протягом дослідження крім постійних Київської та Запорізької областей, в одному з трьох випадків входила ще й Полтавська.

Кластер 3: В даний кластер стабільно потрапляє тільки Донецька область, можливою причиною такого потрапляння є ведення бойових дій на цій території, в результаті яких її функціонування є неповноцінним. У політичній сфері до цього кластеру потрапили ще й Львів, Одеса, Полтава та Харків, що може свідчити про нестабільність їх політичного процесу.

Кластер 2: Дніпропетровська область потрапляє до цього кластеру у всіх сферах. Крім неї, у блоці соціальної сфери, тут знаходяться Одеса та Харків.

Кластер 1: Кластер характерний найбільшим числом областей у своєму складі. Областями які стабільно, протягом усіх розрахунків, входили до цього кластеру стали: Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська та Чернігівська. Що свідчить про подібність їх рівня розвитку.

Отже за результатами аналізу для подальших досліджень доцільно виділити по найбільш стабільному представнику кожного кластеру. Представником першого кластеру можна обрати Хмельницьку область, у другий кластер увійшла Київська, третій Донецька, у четвертий Дніпропетровська, та до п'ятого Львівська.

### **2.1.3 Індикатори спроможності ОМС**

Наступним кроком буде визначення спроможності об'єднаних територіальних громад цих областей, за методикою в основу якої, взято індикатори представлені спеціалістами Українського інституту майбутнього [83].

Отже, предметом аналізу індикаторів є послуги, які надає орган місцевого самоврядування (ОМС), їх якість та доступність, а також комплексність і

ефективність. Громадянина цікавлять досягнуті результати діяльності ОМС як для усвідомлення правильності обраного курсу соціального та економічного розвитку, так і для прийняття особистого рішення в період виборів. Об'єктом аналізу є не орган місцевого самоврядування, а результат діяльності та ефективність управління. Орган управління є тільки організаційною структурою, що забезпечує отримання необхідного результату діяльності.

Тому тут можна застосувати дві характеристики в підходах – компетентністний та ресурсний, тобто наскільки ефективно працює сама структура управління ОМС і наскільки ефективно використовується потенціал, яким ОМС може користуватися. Компетентність органів місцевого самоврядування визначається у якісному наданні громадських послуг місцевому населенню (задоволеність роботою органів місцевого самоврядування). Ресурсний же потенціал є наявністю ресурсів матеріальних, технічних, природних, інформаційних тощо з можливістю їх перетворення на продукт (послуги для населення) та ступінь задоволення цими послугами від мешканців громади.

Саму систему управління і функціонування органів місцевого самоврядування з виявленням у них успішних індикаторів автори умовно поділили а три блоки, представлену на рисунку 2.8: соціальний, фінансово-економічний та інфраструктурний [83].

Соціальний блок	Фінансово-економічні	Інфраструктурного напрям
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.Первинна медицина</li> <li>• 2.Освіта</li> <li>• 3. Культура та спорт</li> <li>• 4.Демографічні показники</li> <li>• 5.Соціальний захист</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Наповнення частки місцевих податків і зборів у структурі місцевого бюджету.</li> <li>• 2. Дохід на одного мешканця (співвідношення власних надходжень до кількості мешканців, що проживають на території ОМС).</li> <li>• 3. Ефективність витрат на апарат управління ОМС.</li> <li>• 4. Місцевий економічний розвиток.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.Безпека дорожнього руху</li> <li>• 2.Задоволеність інфраструктурою</li> </ul>

Рисунок 2.8 – Система індикаторів успішного систему управління і функціонування ОМС [83]

**Соціальний блок** індикаторів, складається з кількох компонентів, перший з яких, представлений під назвою «Первинна медицина». Розглянемо ключові питання та інструменти, що будуть характеризувати стан управління в системі первинної медицини, тобто ті речі, на які може і повинна впливати Громада (ОМС) та адміністрація НКП (некомерційне комунальне підприємство з первинної медицини). Свідомо показники рівня здоров'я громадян, кількості профілактичних щеплень, онкопрофоглядів, рівень захворюваності населення на сезонні хвороби та інші медичні показники – оцінюються на підставі даних статистики, що обробляються та аналізуються обласними відділами охорони здоров'я. Нижче ж представлені немедичні показники, які впливають на якість надання медичної послуги та мотивацію персоналу [83].

Таблиця 2.2 – Первинна медицина (Данні станом на вересень 2020 р.)[86]

Область	Витрати на охорону здоров'я	на 1 особу
1	2	3
<b>Хмельницька область</b>		
Розсошанська ОТГ	130 333.72 грн (0.28%)	23.3 грн
Гуменецька ОТГ	4 559 434.47 грн (4.93%)	377.8 грн
Крупецька ОТГ	1 818 070.07 грн (4.28%)	518.4 грн
Новоставецька ОТГ	-	-
Солобковецька ОТГ	-	-
<b>Дніпропетровська область</b>		
Троїцька ОТГ	-	-
Слобожанська ОТГ	29 060 777.11 грн (9.66%)	1 742.4 грн
Карпівська ОТГ	-	-
Вербківська ОТГ	18 724 457.28 грн (14.97%)	2 518.4 грн
Богданівська ОТГ	12 743 698.14 грн (9.82%)	1 278.1 грн
<b>Донецька область</b>		
Шахівська ОТГ	2 514 085.68 грн (3.58%)	597.3 грн
Андріївська ОТГ	1 004 537.05 грн (2.80%)	430.6 грн
Іллінська ОТГ	102 899.55 грн (0.12%)	11.2 грн
Соледарська ОТГ	11 037 595.41 грн (6.68%)	541.6 грн
Лиманська ОТГ	26 801 388.19 грн (9.31%)	633.9 грн

Кінець таблиці 2.2

1	2	3
<b>Київська область</b>		
Миронівська ОТГ	1 351 981.63 грн (0.65%)	87.5 грн
Студениківська ОТГ	2 440 430.21 грн (4.55%)	621.9 грн
Ковалівська ОТГ	1 064 977.56 грн (1.89%)	160.1 грн
Дівичівська ОТГ	584 359.85 грн (1.58%)	129.3 грн
Великодимерська ОТГ	1 334 055.74 грн (0.97%)	72.6 грн
<b>Львівська область</b>		
Славська ОТГ	4 939 342.41 грн (3.88%)	576.2 грн
Солонківська ОТГ	694 132.65 грн (0.61%)	64.7 грн
Давидівська ОТГ	589 850.20 грн (0.54%)	47.05 грн
Волицька ОТГ	310 244.84 грн (1.65%)	137.1 грн
Кам'янка-Бузька ОТГ	2 152 474.75 грн (1.83%)	119.5 грн

З наведених даних, чітко виділяється Дніпропетровська область, з її великими видатками на охорону здоров'я. В інших же областях ситуація вкрай тривожна, оскільки органи місцевого самоврядування не спроможні повністю фінансувати відповідну ланку медицини, в наслідок чого, їх населення залишається без належної медичної допомоги.

**Індикатори освіти.** В структурі видатків місцевих бюджетів, освіта займає в середньому від 50 відсотків усіх місцевих витрат. Варто зазначити, що ефективність якості освіти, в залежності від кількості видатків на неї, встановити не виявляється можливим, оскільки педагогічний, особистісний та інші впливові, на якість освіти, фактори, не піддаються математичним обчисленням. Проте відслідкувати спроможність громади на забезпечення гідної освіти, відслідкувати можна.

З наведених показників, можна зробити втішний висновок про однаково добрий ступінь забезпечення населення освітніми послугами по областях України. Певна негативна тенденція спостерігається у деяких сільських територіальних громадах Дніпропетровської та Донецької областей, з їх середніми видатками у 22 %.

Таблиця 2.3 – Освіта (Данні станом на вересень 2020 р.)[86],[87]

Область	Витрати на освіту	Середні видатки на 1 учня по області
<b>Хмельницька область</b>		
Розсошанська ОТГ	19 361 813.58 грн (40.89%)	23 788 грн
Гуменецька ОТГ	39 440 647.15 грн (42.68%)	
Крупецька ОТГ	13 400 402.12 грн (31.56%)	
Новоставецька ОТГ	9 376 095.58 грн (51.69%)	
Солобковецька ОТГ	12 707 625.12 грн (46.83%)	
<b>Дніпропетровська область</b>		
Троїцька ОТГ	17 604 571.09 грн (23.65%)	21 064 грн
Слобожанська ОТГ	101 622 998.12 грн (33.79%)	
Карпівська ОТГ	20 806 261.88 грн (21.80%)	
Вербківська ОТГ	30 557 647.53 грн (24.43%)	
Богданівська ОТГ	39 808 928.99 грн (30.67%)	
<b>Донецька область</b>		
Шахівська ОТГ	14 254 370.54 грн (20.31%)	21 007 грн
Андріївська ОТГ	10 685 417.49 грн (29.76%)	
Іллінська ОТГ	53 720 138.39 грн (60.79%)	
Соледарська ОТГ	65 625 191.63 грн (39.72%)	
Лиманська ОТГ	126 943 996.84 грн (44.10%)	
<b>Київська область</b>		
Миронівська ОТГ	68 822 958.17 грн (32.92%)	21 990 грн
Студениківська ОТГ	17 761 050.07 грн (33.12%)	
Ковалівська ОТГ	26 680 839.03 грн (47.26%)	
Дівичівська ОТГ	16 209 748.13 грн (43.77%)	
Великодимерська ОТГ	67 709 611.36 грн (49.11%)	
<b>Львівська область</b>		
Славська ОТГ	37 817 064.30 грн (29.68%)	22 341 грн
Солонківська ОТГ	41 345 221.34 грн (36.24%)	
Давидівська ОТГ	36 207 600.35 грн (33.34%)	
Волицька ОТГ	10 337 537.92 грн (54.83%)	
Кам'янка-Бузька ОТГ	68 307 687.52 грн (58.06%)	

**Індикатори культури та спорту.** Сучасний погляд на децентралізацію сфери культури засвідчує, що децентралізація, яка проводиться з центру, без змін у адміністративній та фінансовій складовій реформ, не є ефективною, оскільки створення нових інфраструктурних об'єктів не завжди є достатнім для розвитку культури. Важливим передусім є врахування інтересів жителів та зміна структури управління культурними ресурсами. Сьогодні на місцях необхідно створювати новий сучасний культурний продукт. Проте, будемо чесні, якщо місцеві керівники вбачають якусь матеріальну вигоду у функціонуванні закладів культури, то вони розвиваються. Але якщо домінує бажання зекономити кошти, то законодавство не перешкоджає «перепрофілюванню» або ж взагалі припиненню діяльності місцевих закладів культури. [83]

Відсоток видатків представлений у таблиці 2.4, підтверджує цю тезу.

Взагалі визначення оцінки ефективності діяльності громади у сфері культури певною мірою зводиться до відповіді на питання «Куди піти?», особливо це стосується сільської місцевості, адже у відповідь на таке питання навіть містяни віддають перевагу закладам харчування та клубам. Досить часто питання культури зводяться до концерту на День незалежності та ще на 2-3 свята на рік, а не до розвитку творчого потенціалу усіх вікових груп мешканців території. І тут важливим інструментом буде розробка якісної стратегії соціально-економічного та культурного розвитку території. [83]

Отже варто проаналізувати стратегії соціально-економічного та культурного розвитку обраних областей. Окремих документів під такою назвою, на сучасному етапі не існує, проте такі цілі прописані у документі «Стратегії розвитку області». Коротко розглянемо представлену в них інформацію.

**Хмельницька область.** Подає інформацію у пункті стратегії під назвою «операційна ціль 4.3.Розвиток культурних послуг». Хмельниччина має потужні можливості для розвитку галузі культури. Мережа закладів культури і мистецтва включає 798 бібліотек, 1058 клубів і будинків культури, 25 державних музеї та заповідники, 3 театри, обласну філармонію, 60 початкових спеціалізованих

Таблиця 2.4- Культура та спорт – витрати на духовний та фізичний розвиток, грн  
(Данні станом на вересень 2020 р.) [86]

Область	Хмельницька область				
ОТГ	Розсошанська	Гуменецька	Крупецька	Новоставецька	Солобковецька
Витрати	2 954 060.27 (6.24%)	4 238 975.82 (4.59%)	2 498 321.24 (5.88%)	1 754 706.47 (9.67%)	718 853.90 (2.65%)
Область	Київська область				
ОТГ	Миронівська	Студениківська	Ковалівська	Дівичівська	Великодимерська
Витрати	11 327 892.41 (5.42%)	3 851 340.69 (7.18%)	666 707.20 (1.18%)	1 224 234.78 (3.31%)	4 132 819.09 (3%)
Область	Дніпропетровська				
ОТГ	Троїцька	Слобожанська	Карпівська	Вербківська	Богданівська
Витрати	2 654 425.65 (3.57%)	14 454 005.00 (4.81%)	3 416 084.10 (3.58%)	3 045 809.72 (2.44%)	3 997 631.47 (3.08%)
Область	Львівська				
ОТГ	Славська	Солонівська	Давидівська	Волицька	Кам'яно-Бузька
Витрати	2 606 825.48 (2.05%)	4 413 380.40 (3.87%)	3 791 016.44 (3.49%)	787 663.69 (4.18%)	4 800 510.16 (4.08%)
Область	Донецька область				
ОТГ	Шахівська	Андріївська	Іллінська	Соледарська	Лиманська
Витрати	5 541 754.44 (7.90%)	3 211 236.90 (8.94%)	6 118 329.96 (6.92%)	5 645 349.50 (3.42%)	10 950 198.20 (3.80%)

мистецьких навчальних закладів (шкіл естетичного виховання), Хмельницький музичний коледж імені В.Заремби, Кам'янець-Подільський коледж культури і мистецтв, обласний науково-методичний центр культури і мистецтва. Також важливими культурно-історичними пам'ятками регіону є Національний історико-архітектурний заповідник «Кам'янець», 2 державних історико-культурних заповідники «Межибіж» та «Самчики», 23 державних музеї, з них – 4 обласні, 13 районних, 6 міських, 291 недержавний музей, з яких 19 носять звання «народний музей». Щороку музеї області відвідує понад 600 тисяч жителів. Багато об'єктів

культури і мистецтва, зокрема у сільській місцевості потребують реконструкції, капітального ремонту, модернізації, комп'ютеризації та підключення до мережі Інтернет. Також потребує поліпшення матеріально-технічна база окремих закладів культури та встановлення обладнання для доступу людей з обмеженими можливостями. Загальна спрямованість модернізації галузі культури області полягає у приведенні її у відповідність до потреб сучасного життя, цілеспрямованої орієнтації на задоволення культурних запитів жителів області, наближення до європейських стандартів. Досягнення зазначеної цілі буде забезпечуватися шляхом виконання таких завдань: 4.3.1. Підтримка культурного розмаїття та підсилення ролі культури у житті громад. 4.3.2. Проведення ревалоризації та реставрації об'єктів культурної спадщини.

*Дніпропетровська область.* У пункті Стратегії розвитку Дніпропетровської області , під номером 4.2.3. Збереження культурної спадщини та підтримка розвитку культури» продемонстрований перелік заходів направлених на розвиток цієї сфери, який має такий вигляд: Проведення конкурсів народної творчості, фестивалів, концертів, імпрез; Підтримка діяльності гуртків народної творчості.; Підтримка та розвиток традиційних народних промислів і мистецьких творчих доробків; Розвиток міжрегіональних і міжнародних зв'язків та співпраця з міжнародними організаціями; Проведення інвентаризації об'єктів культурної спадщини регіону; Розвиток козацтва в контексті культурологічної історії Наддніпрянщини; Популяризація елементів традиційної культури Дніпропетровщини; Відкриття нових мистецьких закладів та реформування музичних шкіл у школи мистецтв; Проведення мистецьких заходів: концертів, ярмарків, фестивалів, виставок, презентацій для взаємозбагачення національних культур.

Та пункті 4.2.4. Патріотичне виховання громадян: Створення умов і підґрунтя для впровадження патріотичної ідеології; Створення єдиного регіонального об'єднання пропаганди національної політики у сфері формування свідомого патріотичного суспільства; Створення музеїв та виставок із патріотичної тематики; Запровадження циклів щотижневих передач по телебаченню та радіо, матеріалів у

пресі, спрямованих на патріотичне виховання; Започаткування проведення щорічних літературних конкурсів серед школярів і студентства на патріотичну тематику; Включення до шкільних програм уроків патріотичного виховання; Військово-патріотичне виховання молоді за допомогою дитячо-юнацької військово-патріотичної гри „Сокіл» („Джура»).

**Донецька область.** На території області, підконтрольній українській владі, у 2018 році працював 1 театр, 16 музеїв, 430 бібліотек, 382 клубні заклади, 49 шкіл естетичного виховання, 16 парків культури та відпочинку, 11 демонстраторів фільмів. На території області, підконтрольній українській владі, єдиним театральним закладом є КЗ «Донецький академічний обласний драматичний театр» (м. Маріуполь). Ще 4 театри залишились на тимчасово окупованій території. Таким чином, мешканці північної частини області не мають можливості регулярно відвідувати театральні вистави. Протягом 2015-2018 років вдалося частково відновити мережу музеїв. Проте музейні фонди найбільших з них залишилися в окупованому Донецьку. 64 На території області, підконтрольній владі діє 2 музеї обласної комунальної власності: КЗ «Донецький обласний краєзнавчий музей», який в своїй структурі має три відділи: «Музей С.С. Прокоф'єва» (с. Сонцівка Покровського району), «Великоанадольський музей лісу» (с.мт Графське Волноваського району) та «Меморіальний музей-садиба В.І. Немировича-Данченка та М.О. Корфа» (с. Нескучне Великоновосілківського району); КЗК «Донецький обласний художній музей».

**Київська область.** Галузь культури Київської області представлена цілісною мережею закладів та установ, серед яких 1826 закладів культури і мистецтва, зокрема 839 клубних закладів, 875 бібліотек, 41 музей, 2 центри дозвілля, 2 парки культури та відпочинку, 61 школа естетичного виховання. Закладами культури обласного підпорядкування є Київська обласна бібліотека для дітей, Київська обласна бібліотека для юнацтва Київська музично-театральна бібліотека, Академія мистецтв ім. Павла Чубинського, Національний музей-заповідник «Битва за Київ у 1943 році, Вишгородський історико-культурний заповідник, Київський обласний археологічний музей, Яготинський історичний музей, Ржищівський археолого-

краєзнавчий музей, Меморіальний музей К.Г. Стеценка, Меморіальний музейсадиба І.С. Козловського, Білоцерківський краєзнавчий музей, академічний обласний музично-драматичний театр ім.П.К.Саксаганського, Симфонічний оркестр «Академія», Київський обласний центр народної творчості та культурно-освітньої роботи, Київський обласний центр охорони і наукових досліджень пам'яток культурної спадщини, Київські обласні курси підвищення кваліфікації працівників культури. Велика увага в області приділяється проведенню культурно-мистецьких та просвітницьких заходів різних рівнів. Візитною карткою Київської області стали Міжнародний фестиваль дитячої демократії, творчості, телебачення та преси «Золота осінь Славутича», обласний фестиваль-конкурс дитячої творчості «Дебют», Міжнародна науково-практична конференція «Старожитності Вишгородщини», обласний фестиваль національних спільнот «Київщина – сузір'я злагоди» та ін. На території Київської області під охороною держави перебуває 3 961 об'єкт культурної спадщини, з них 2067 – пам'яток археології, 1571- пам'ятки історії, 166 - пам'яток монументального мистецтва, 53 – пам'ятки архітектури, 15 - пам'яток садово-паркового мистецтва та 89 – пам'яток науки та техніки. Загальна кількість об'єктів культурної спадщини, занесених до переліку щойно виявлених становить 493 об'єкти. На пам'ятки культурної спадщини укладено 709 охоронних договорів, оформлено 151 паспорт об'єкта (пам'ятки) культурної спадщини. Вісім міст Київщини мають статус історичного населеного місця, де зберігся історичний ареал з об'єктами культурної спадщини.

*Львівська область.* Практично не згадує цю проблему у своїй стратегії розвитку. Із вказаного, тільки перелічення культурних пам'яток, котрих в області близько 4 тис. історико-культурних й архітектурних пам'яток (25% від зареєстрованих в Україні), з них понад 800 загальнонаціонального значення, які приваблюють туристів. Окремої цілі не представлено, проте зі змісту стратегії можна помітити працю у напрямку формування бренду території, залучення туристів та інвестицій, організації заходів та подій, які в свою чергу мають на меті й культурний розвиток також. [88]

Висновок :Як можна помітити чіткого плану дій по розвитку культури та спорту, у стратегіях більшості областей, за винятком можливо Дніпропетровської, не представлено, більшість з представлено зводиться до переліку існуючих культурних об'єктів, переважна більшість з яких розташовані в обласних центрах. Уваги місцевому рівню не приділяється, тому і значних прогресивних зрушень у цьому напрямку очікувати найближчим часом не варто.

### **Індикатор демографічного показника**

Демографічна ситуація в Україні погіршується протягом останніх десятиліть. В країні поширене явище депопуляції населення. Його чисельність скорочується з кожним роком, що є наслідком негативних природного і механічного рухів; поглиблюється процес старіння нації, зростають показники демографічного навантаження на населення; скорочення народжуваності в перспективі призведе до скорочення робочої сили та трудового потенціалу країни. Тому забезпечення оптимального демографічного стану – одне з першочергових завдань Уряду, адже усі матеріальні блага країни створюються людьми, мешканцями, громадянами, тобто головною продуктивною силою – трудовим ресурсним потенціалом.

Область	Коефіцієнт народжуваності	Коефіцієнт смертності
Хмельницька	7.9	15.4
Дніпропетровська	7.1	16.0
Донецька	-	-
Київська	8.0	16.1
Львівська	8.7	13.0

Таблиця 2.5- Демографічні показники [89]

Отже, дослідження спроможності громади продовжимо **фінансово-економічним блоком**. А саме, першим його пунктом «Наповнення частки місцевих податків і зборів у структурі місцевого бюджету».

Ключовою ознакою виконання даного індикатора можна вважати рівень дотаційності місцевих бюджетів (співвідношення обсягу базової чи реверсної дотації до загальної суми доходів ОТГ без урахування субвенцій з державного бюджету);

Слід звернути увагу, що підвищення ролі місцевих податків і зборів, досягнення їх максимально можливої мобілізації повинно бути одним із пріоритетних завдань у роботі органів місцевого самоврядування. Це, в свою чергу, сприятиме посиленню фінансової стійкості та самостійності місцевих бюджетів, ефективності використання наявного фіскального потенціалу відповідних територій і, як наслідок, покращення рівня та якості послуг, що надаються жителям громад. Формування значної частини власних доходів місцевих бюджетів у прямо залежить від того, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування зможуть організувати весь комплекс робіт із запровадження та мобілізації місцевих податків і зборів.

До повноважень сільських, селищних, міських рад та рад ОТГ щодо податків та зборів належать: встановлення ставок місцевих податків та зборів у межах ставок, визначених Податковим кодексом; визначення переліку податкових агентів згідно із ст. 268 Податкового кодексу (щодо туристичного збору); прийняття рішення про встановлення місцевих податків та зборів, зміну розміру їх ставок, об'єкта оподаткування, порядку справляння чи надання податкових пільг, яке тягне за собою зміну податкових зобов'язань платників податків та яке набирає чинності з початку бюджетного періоду (п. 12.4 ст. 12 ПКУ).

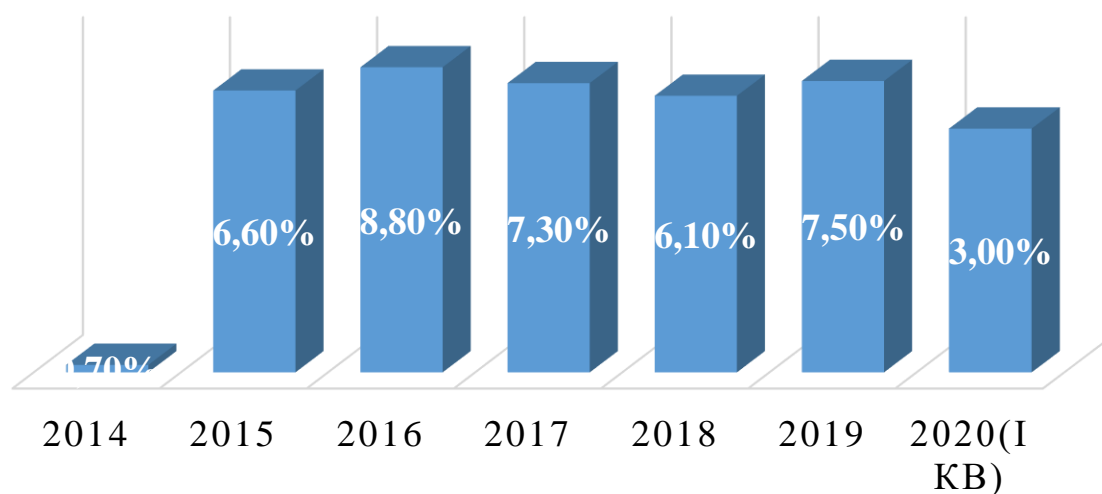
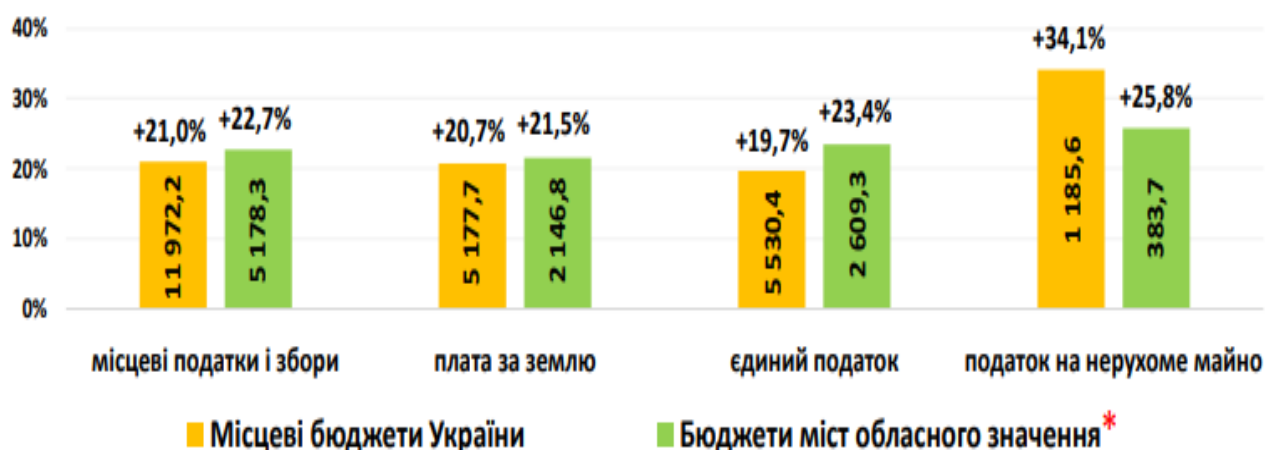


Рисунок 2.9-Частка місцевих податків та зборів у власних доходах місцевих бюджетів (загальний фонд), % [90]



Джерело: Національний проект Децентралізація. Моніторинг процесу децентралізації. За підтримки міністерства з розвитку громад та територій України. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf>

Рисунок 2.10- Темп зростання місцевих податків та зборів місцевих бюджетів за січень-листопад 2019 р. порівняно до січня-листопада 2018 р. (за рівнями бюджетів), у % та млн.грн.

Підвищення ролі місцевих податків і зборів, досягнення їх максимально можливої мобілізації повинно бути одним із пріоритетних завдань у роботі органів місцевого самоврядування. Зрозумілим є той факт, що найбільшу питому вагу в структурі доходів ОТГ займає ПДФО (податок на доходи фізичних осіб), але, на жаль, якщо проаналізувати ПДФО в розрізі платників, то виходить, що найбільшим платником, особливо в малих громадах, є бюджетна сфера. Самі надходження ПДФО слід аналізувати в динаміці до попереднього періоду з урахуванням відсотку зростання мінімальної зарплати [83].

За підсумками I кварталу 2020 року, у структурі доходів загального фонду бюджетів ОТГ найбільшу частку становили надходження ПДФО – 7,2 млрд грн або 58,9%. Загальна сума місцевих податки і зборів склала 3,8 млрд грн, що становить 31,2% від доходів загального фонду. Надходження акцизного податку з роздрібних продаж склали 0,7 млрд грн або 5,9% від усіх надходжень. З цієї суми акцизний податок з палива склав 0,4 млрд грн. [91].

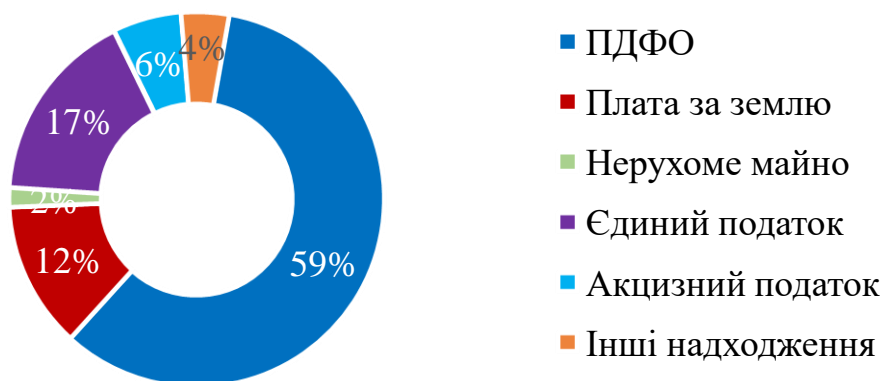


Рисунок 2.11 - Структура доходів загального фонду ОТГ (без трансфертів з державного бюджету) за I квартал 2020 року[91]

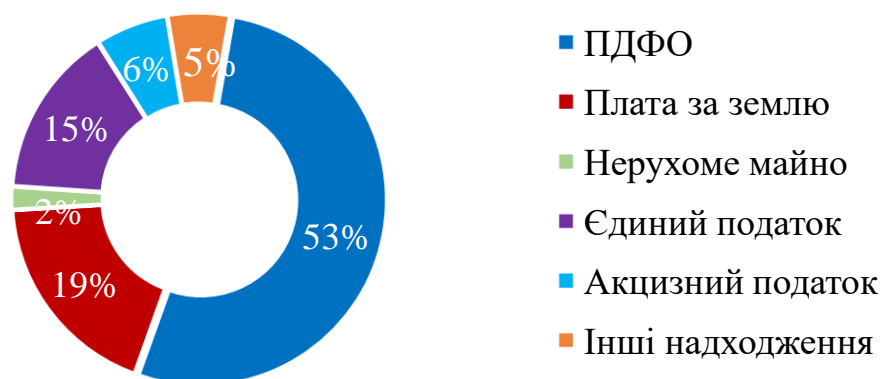


Рисунок 2.12 - Структура доходів загального фонду ОТГ (без трансфертів з державного бюджету) 2019 року[86]

### 2.1.3 Індикатори розвитку ОМС

**Індикатори наповнення частки місцевих податків та зборів у формуванні місцевого бюджету.**

З метою порівняння областей котрі увійшли до кластерів, пропонується розглянути показники областей, та їх громад, користуючись веб порталом «Open budget» [94].

Структура доходів до бюджету (без урахування офіційних трансфертів):

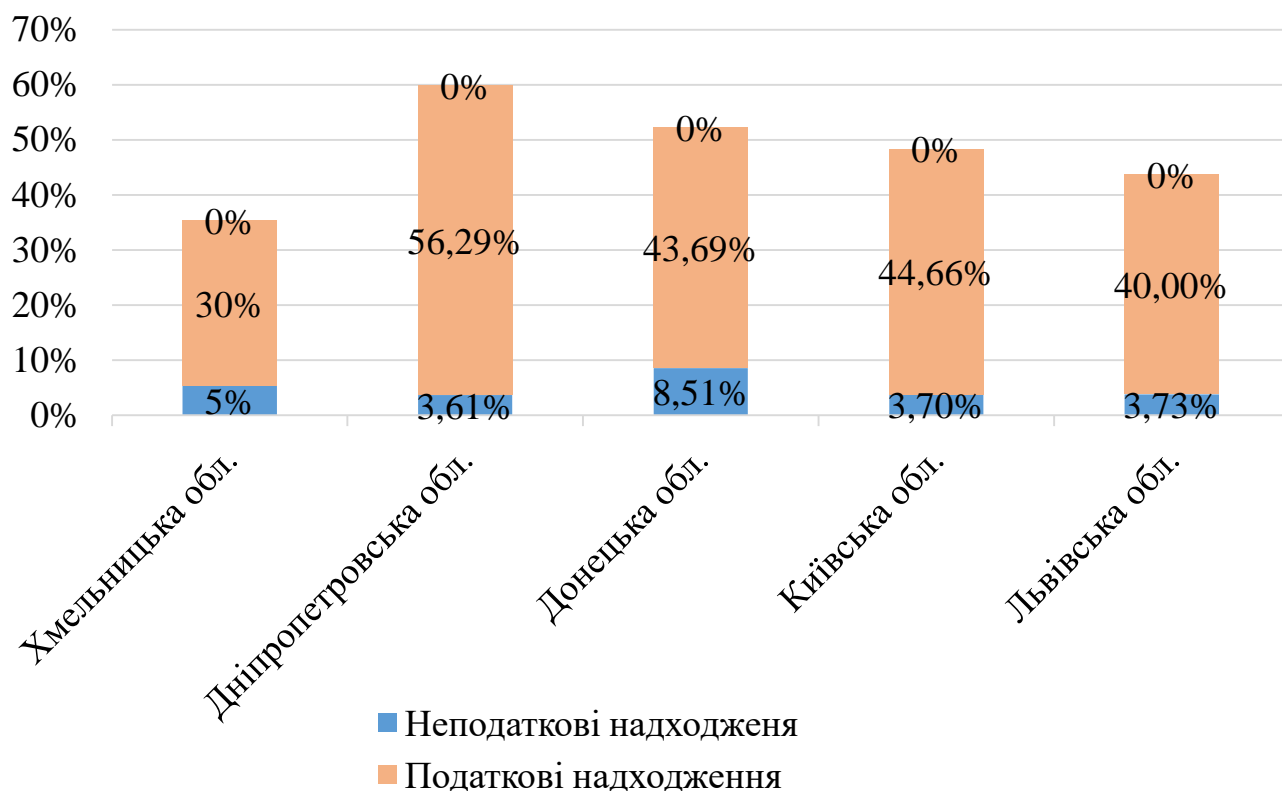


Рисунок 2.13- Структура доходів до бюджету без урахування офіційних трансферів (Данні станом на вересень 2020) [86]

Оскільки більшу частину у структурі бюджету займають податкові надходження, доцільним є з'ясування темпу росту цих податкових надходжень у ОТГ котрі входять до складу цієї області, для цього пропонується взяти п'ятірку ОТГ із найвищими показниками доходів загального фонду на 1-го мешканця, (грн.) [84].

Визначимо податкові надходжень в кожній із представлених ОТГ. На даному етапі можемо скористатись **інструментом 1**, представленим Українським Інститутом Майбутнього, та побачити частку податку на доходи, та скільки відсотків від загальних податкових надходжень він представляє.

Темп росту податку на доходи: Хмельницької області, становить 0,06%; Львівської області 1,89%.

У інших областях спостерігається негативна тенденція темпів: Дніпропетровська область -0,17; Донецька область -0,58%; Київська -2,21%.

Таблиця 2.6 – Податкові надходження (Данні станом на вересень 2019 та 2020 р.)  
[86]

ОТГ	Частка податкових надходжень		Податки на доходи по ОТГ	
	2019	2020	2019	2020
Хмельницька область				
Розсошанська	67,87%	74,70%	52,37%	56,63%
Гуменецька	68,52%	73,71%	56,23%	49,53%
Крупецька	47,91%	51,92%	57,49%	59,53%
Новоставецька	59,09%	65,81%	65,11%	67,12%
Солобковецька	50,60%	53,41%	55,53%	54,23%
Дніпропетровська область				
Троїцька	72,07%	82,61%	68,82%	64,52%
Слобожанська	86,94%	83,49%	64,38%	64,54%
Карпівська	84,90%	88,91%	31,79%	39,31%
Вербківська	21,23%	75,62%	87,94%	89,40%
Богданівська	78,51%	77,28%	78,98%	73,28%
Донецька область				
Шахівська	68,98%	82,60%	22,45%	16,94%
Андріївська	64,60%	82,23%	31,40%	29,97%
Іллінська	53,77%	53,01%	76,95%	77,79%
Соледарська	65,19%	61,91%	65,79%	68,58%
Лиманська	44,80%	64,79%	77,56%	77,97%
Київська область				
Миронівська		82,04%	84,00%	82,04%
Студениківська	68,78%	71,30%	81,47%	83,33%
Ковалівська	71,75%	65,05%	78,15%	73,87%
Дівичівська	64,02%	61,02%	72,01%	66,84%
Великодимерська	64,51%	64,51%	67,14%	65,65%
Львівська область				
Славська	72,84%	79,71%	90,82%	92,24%
Солонівська	65,85%	61,59%	51,07%	46,60%
Давидівська	44,26%	61,21%	43,43%	43,49%
Волицька	46,69%	58,34%	43,65%	55,27%
Кам'яно-Бузька	60,08%	65,90%	68,88%	69,71%

Податок на доходи, є однією з найважливіших складових становлення бюджету ОТГ, оскільки він формує певний ресурс за рахунок якого, територіальна

група, повинна забезпечувати своє населення необхідними для комфортного проживання послугами. Негативна динаміка цього процесу, може свідчити про недостатню ефективність органів місцевого самоврядування в організації роботи необхідної для мобілізації податків та зборів на місцях.

**Інструмент 2**, поданий під назвою « Податок на майно (земельний податок та орендна плата за землю, податок на нерухоме майно)».

Актуальним є питання формування дохідної частини місцевих бюджетів за рахунок джерел, надходження від яких є фінансово значимими, стабільними, і витрати по адмініструванню яких є набагато меншими від надходжень. Це можливо вирішити шляхом запровадження податку на нерухоме майно, який має зараховуватися цілком до місцевих бюджетів.

Податок на нерухоме майно є привабливим на роль засобу, покликаного задовольнити потреби місцевих органів влади в наповненні доходів місцевих бюджетів, з кількох причин. По-перше, як свідчить досвід інших країн, база податку на нерухоме майно є відносно мало мобільною, а тому ухилятися від сплати цього податку важко, навіть за умов різних ставок податку на нерухоме майно у різних місцях. Більше того, база податку на нерухоме майно може бути визначена таким чином, щоб обмежити тягар податку на платників з низьким рівнем доходів, і в такий спосіб буде дотримано принцип платоспроможності. Податок на нерухоме майно може також бути ефективним засобом оподаткування доходів, одержаних у тіньовій економіці. Також, цей податок є відносно стабільним, попри коливання в економічному циклі, і, якщо він буде правильно побудований, то адмініструвати його буде неважко, потрібно буде лише чітко визначити інституційні вимоги до запровадження цього податку [92].

На надходження по платі за землю суттєво впливає розмір земельного податку та ставки орендної плати за землю, які встановлюються рішеннями місцевих рад.

Його значення пропонується розглянути у відсотках до загальних податкових надходжень.

Таблиця 2.7 – Податок на майно (данні станом на вересень 2020р.)[86]

Область	2020	Область	2020
Хмельницька область		Київська область	
Розсошанська ОТГ	7,18%	Миронівська ОТГ	6,38%
Гуменецька ОТГ	29,40%	Студениківська ОТГ	7,04%
Крупецька ОТГ	14,81%	Ковалівська ОТГ	8,20%
Новоставецька ОТГ	8,27%	Дівичівська ОТГ	6,22%
Солобковецька ОТГ	12,98%	Великодимерська ОТГ	15,71%
Дніпропетровська область		Львівська область	
Троїцька ОТГ	29,21%	Славська ОТГ	3,39%
Слобожанська ОТГ	11,66%	Солонівська ОТГ	9,02%
Карпівська ОТГ	12,35%	Давидівська ОТГ	16,74%
Вербківська ОТГ	5,35%	Волицька ОТГ	17,26%
Богданівська ОТГ	11,99%	Кам'янка-Бузька ОТГ	14,04%
Донецька область			
Шахівська ОТГ	72,57%	Соледарська ОТГ	12,31%
Андріївська ОТГ	62,28%	Лиманська ОТГ	10,65%
Іллінська ОТГ	10,62%		

Додатковим джерелом наповнення місцевих бюджетів є проведення або поновлення нормативної грошової оцінки земель, яка дозволить збільшити як надходження земельного податку, так і орендної плати за землю. Згідно ст. 18 Закону України «Про оцінку земель» нормативна грошова оцінка земельних ділянок несільськогосподарського призначення проводиться не рідше як один раз у 7-10 років, сільськогосподарського призначення – раз у 5-7 років.[83]

Отже низький відсоток цього податку може свідчити про неефективну оцінку земельних ділянок з боку органів місцевого самоврядування.

**Інструмент 3**, представлений під назвою, «Надходження зі сплати єдиного податку». Цей індикатор, найбільш яскраво свідчить про ефективну роботу

громади із розвитку малого та середнього підприємництва розвиток місцевого бізнес середовища та легалізація тіньового бізнесу.

Досить часто одним із пріоритетів для себе громади визначають створення робочих місць, і тут потрібно розділити це питання на 2 частини. Перше: громада самостійно не створює робочі місця – їх створює бізнес, а громада створює можливості для розвитку бізнесу на своїй території; Друге, – в громаді досить часто вже є створені робочі місця, але вони знаходяться в «тіні», і от тут на допомогу громаді прийшла держава, яка дозволила відкриття посад інспекторів з праці в органах місцевого самоврядування з відповідними можливостями та повноваженнями (лист-роз'яснення Держпраці визначив, що у відповідності до ч. 3 ст. 34 Закону № 280, контрольні повноваження здійснюються відповідно до Порядку накладення штрафів за порушення законодавства про працю та зайнятість населення, затвердженого постановою КМУ від 17.07.2013 р. № 509.)[83]

Таблиця 2.8 – Надходження зі сплати єдиного податку (данні станом на вересень 2020р.)[86].

Область	2020	Область	2020
Хмельницька область		Київська область	
Розсошанська ОТГ	8,90%	Миронівська ОТГ	8,32%
Гуменецька ОТГ	7,16%	Студениківська ОТГ	5,03%
Крупецька ОТГ	6,07%	Ковалівська ОТГ	16,66%
Новоставецька ОТГ	14,84%	Дівичівська ОТГ	13,96%
Солобковецька ОТГ	13,81%	Великодимерська ОТГ	10,59%
Дніпропетровська область		Львівська область	
Троїцька ОТГ	4,61%	Славська ОТГ	2,93%
Слобожанська ОТГ	3,72%	Солонівська ОТГ	22,96%
Карпівська ОТГ	3,37%	Давидівська ОТГ	13,56%
Вербківська ОТГ	11,66%	Волицька ОТГ	5,17%
Богданівська ОТГ	2,02%	Кам'яно-Бузька ОТГ	13,41%

Кінець таблиці 2.8

Донецька область			
Шахівська ОТГ	7,42%	Соледарська ОТГ	5,11%
Андріївська ОТГ	3,22%	Лиманська ОТГ	7,47%
Іллінська ОТГ	10,03%		

Отже, представлені данні, можуть свідчити про все ще високий рівень тіньової зайнятості у регіонах України.

**Інструмент 4**, має назву «Акцизний податок». Важливим джерелом надходжень до доходів бюджетів ОМС є акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів (нафтопродуктів, тютюнових та алкогольних виробів). Акцизний податок є нерівномірним для різних територій. На жаль, в Україні акциз традиційно сприймають як джерело для покриття бюджетного дефіциту, а соціальну складову обходять увагою. Головний недолік цього джерела полягає в формулюванні залежності отримання коштів до бюджету від кількості споживання у громаді алкогольних та тютюнових виробів [83].

Таблиця 2.9 – Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів. (данні станом на вересень 2020р.) [86]

Область	2020	Область	2020
Хмельницька область		Київська область	
Розсошанська ОТГ	1,10%	Миронівська ОТГ	0,95%
Гуменецька ОТГ	0,21%	Студениківська ОТГ	0,53%
Крупецька ОТГ	0,47%	Ковалівська ОТГ	1,10%
Новоставецька ОТГ	0,81%	Дівичівська ОТГ	0,80%
Солобковецька ОТГ	1,10%	Великодимерська ОТГ	1,67%
Дніпропетровська область		Львівська область	
Троїцька ОТГ	1,07%	Славська ОТГ	0,59%

Кінець таблиці 2.9

Слобожанська ОТГ	0%	Солонівська ОТГ	2,07%
Карпівська ОТГ	0%	Давидівська ОТГ	3,03%
Вербківська ОТГ	0,72%	Волицька ОТГ	1,82%
Богданівська ОТГ	0%	Кам'яно-Бузька ОТГ	1,36%
Донецька область			
Шахівська ОТГ	0,12%	Соледарська ОТГ	1,42%
Андріївська ОТГ	0,09%	Лиманська ОТГ	0,88%
Іллінська ОТГ	0,10%		

Такий низький відсоток акцизного податку, є свідченням високого ступеня нелегальності цього бізнесу.

**Індикатори доходу на одного мешканця (співвідношення власних надходжень до кількості мешканців, що проживає на території ОМС).**

Даний індикатор дає можливість визначити доходи на одного мешканця, що є своєрідним чинником на вагу валового внутрішнього продукту цієї громади. Тому він є найважливішим фактором ефективності оцінки місцевих бюджетів. Для його розрахунку пропонуємо використовувати таку формулу:

$$Vm = \frac{Vdz}{Km}, \quad (2.5)$$

Де  $Vm$  – власні надходження на одного зареєстрованого в ОТГ (гривень);

$Vdz$  – власні доходи об'єднаної територіальної громади у звітному періоді (гривень);

$Km$  – кількість зареєстрованих мешканців в ОТГ у звітному періоді (чоловік)  
[83].

Таблиця 2.10 – Доходи на одного мешканця (станом на вересень 2018-2020) [86]

Область	Кількість зареєстрованих мешканців в ОТГ	Власні надходження на одного зареєстрованого жителя ОТГ (гривень)			Темп росту доходів
		2018	2019	2020	
Хмельницька область					
Розсошанська ОТГ	5599	6956,365	8174,526	8907,747	9,7%
Гуменецька ОТГ	12067	6597,638	8085,493	7759,02	5,8%
Крупецька ОТГ	3507	9529,327	10646,75	11458,56	9,6%
Новоставецька ОТГ	2304	0	7852,744	7853,249	-
Солобковецька ОТГ	3876	6239,25	7999,274	6603,17	1,8%
Дніпропетровська область					
Троїцька ОТГ	2664	21664,26	35741,3	36105,72	72,2%
Слобожанська ОТГ	14957	17785,23	19581,58	22183,92	21,9%
Карпівська ОТГ	5676	11070,71	14059,81	15049,73	19,8%
Вербківська ОТГ	7435	14389,33	16435,54	17825,52	17,1%
Богданівська ОТГ	9971	10381,49	11681,55	13455,99	15,3%
Донецька область					
Шахівська ОТГ	4209	11204,94	12891,3	16462,87	26,2%
Андріївська ОТГ	2333	16747,5	18909,62	17875,48	5,6%
Іллінська ОТГ	9210	11950,07	9617,084	10586,82	-6,8%
Соледарська ОТГ	20380	6523,327	7651,096	7748,514	6,1%
Лиманська ОТГ	42281	10282,64	9759,874	6970,057	-16,5%
Київська область					
Миронівська ОТГ	15460	0	10724,03	13241,21	-
Студениківська ОТГ	3924	11300,81	12522,52	13341,74	10,2%
Ковалівська ОТГ	6650	0	9931,687	8400,971	-
Дівичівська	4521	7435,572	9037,495	8910,342	7,3%
Великодимерська ОТГ	18369	7072,557	8083,846	8163,638	5,4%
Львівська область					
Славська ОТГ	8573	11688,52	13745,83	16908,47	26%
Солонівська ОТГ	10727	8380,78	10341,6	11800,1	17%
Давидівська ОТГ	12537	6933,111	11055,68	8506,053	7,8%
Волицька ОТГ	2263	7935,756	9369,904	8305,565	1,8%
Кам'яно-Бузька ОТГ	18017	5751,42	6836,025	6563,16	4,0%

Малий або негативний темп росту надходжень свідчить про велику залежність громади від дотацій з боку держави, що в свою чергу впливає на можливість якісного розвитку громади та можливість надання нею послуг для своїх жителів.

### **Індикатори ефективності витрат на апарат управління ОМС.**

Даний індикатор є одним із важливих чинників аналізу спроможності Громади (ОМС) в цілому. Як правило, в менш спроможних фінансово громадах така частка може бути вище 30% і, навпаки, в більш фінансово стійких Громадах така частка може бути в межах 10-12%. Нормальними будуть витрати, які не будуть перевищувати 20% від власних надходжень, що дасть змогу значну частини коштів направляти на розвиток території. Тому в бюджетах із більшими надходженнями витрати на апарат управління у відсотковому вираженні є меншими.

Якщо порівняти нижче наведену таблицю із таблицею надходження на одного мешканця, то можна встановити певну залежність – при більшій фінансовій спроможності громади витрати на обслуговування апарату управління у відсотковому відношенні є меншими, внаслідок чого вони можуть спрямовувати більше коштів на розвиток свого регіону [83].

Таблиця 2.11 – Ефективність витрат на апарат управління ОМС. (станом на вересень 2020р.) [86]

Область	Витрати на утримання апарату державного управління (грн)	Частка витрат на утримання апарату державного управління, у (%) від загальних видатків
Хмельницька область		
Розсошанська ОТГ	10283123,58	21,72%
Гуменецька ОТГ	21784620,4	23,57%
Крупецька ОТГ	12739543,17	30,01%
Новоставецька ОТГ	4506689,05	24,84%
Солобковецька ОТГ	12577447,88	55,06%

Кінець таблиці 2.11

Дніпропетровська область		
Троїцька ОТГ	35014371,27	47,04%
Слобожанська ОТГ	124206178,7	41,30%
Карпівська ОТГ	51468937,15	53,94%
Вербківська ОТГ	49897198,55	39,89%
Богданівська ОТГ	47467125,48	36,57%
Донецька область		
Шахівська ОТГ	22279696,91	31,74%
Андріївська ОТГ	10369610,73	28,88%
Іллінська ОТГ	21936662,7	24,82%
Соледарська ОТГ	37792099,88	22,87%
Лиманська ОТГ	50132281,62	17,42%
Київська область		
Миронівська ОТГ	81073515,66	38,78%
Студениківська ОТГ	17421009,19	32,48%
Ковалівська ОТГ	22531230,46	39,91%
Дівичівська ОТГ	12048778,73	32,53%
Великодимерська	34913746,69	25,32%
Львівська область		
Славська ОТГ	48383820,19	37,97%
Солонівська ОТГ	29938013,01	26,24%
Давидівська ОТГ	22759359,11	20,96%
Волицька ОТГ	5159782,81	27,37%
Кам'яно-Бузька ОТГ	19061835,29	16,20%

На підтвердження висунутої гіпотези проведемо кореляційний аналіз, визначивши залежність між показниками «Витрати на утримання апарату

державного управління» та «Власні надходження на одного зареєстрованого жителя ОТГ». Аналіз проводимо за допомогою методу рангової кореляції Спірмена, скориставшись формулою :

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (r_i - s_i)^2}{n^3 - n}, \quad (2.6)$$

Де  $r_i$  ,  $s_i$  - ранги  $i$ -го об'єкту по змінним  $X$ ,  $Y$ ,

$n$  – кількість пар спостережень.

Для перевірки значущості  $\rho$  кореляційного зв'язку між змінними при  $n > 10$

статистика  $t_{роз}$  визначається за формулою:

$$t = \frac{\rho \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-\rho^2}} \quad (2.7)$$

$\rho$  значимо на рівні  $\alpha$  , якщо значення  $t$ , що фактично спостерігається, буде більше критичного (за абсолютною величиною). Табличне значення  $t$ -критерію Стьюдента визначається на рівні значущості  $\alpha$  при кількості ступенів вільності  $k=n-2$ , використовуючи функцію СТЬЮДРАСПОБР(0,05;n-2) у Excel.

Результатом аналізу, стало підтвердження залежності між показниками, із рівнем значимості 36%.

### **Індикатори-місцевого економічного розвитку.**

#### **Інструмент 1. Підтримка та розвиток бізнесу.**

Механізмом застосування та реалізації цього інструменту є:

- Прийняття рішень місцевими радами щодо виділення коштів на компенсацію відсотків за кредитами;
- Надання цільових амортизаційних, податкових і кредитних пільг;
- Сприяння участі суб'єктів підприємництва в державних програмах;

- Здійснення партнерства між ОМС та бізнесом шляхом укладання договорів пайової участі забудовників на розвиток соціальної та інженерно-транспортної інфраструктури населених пунктів
- Створення умов для розвитку малих та середніх підприємств;
- Участь у міжнародних програмах розвитку бізнесу;
- Укладання договорів міжмуниципального співробітництва із сусідніми громадами.

В контексті визначення ефективності , пропонується порівняти кількість договорів міжмуниципального, та міжнародного співробітництва у кожній із обраних за кластерами областях.

Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад представлений на веб-порталі Міністерства розвитку громад та територій України, міститься у додатку В [93].

Кількість договорів у Хмельницькій області становить – 10, у Дніпропетровській – 13, Донецькій – 3, Київській – 10, Львівській – 49.

Також варто ознайомитись із реєстром міжнародних угод, про торговельно-економічне, науково-технічне, та культурне співробітництво, представлених на порталі Держстату України, [89]. В переліку угод, пропонується виділити тільки ті угоди, котрі були укладені за період 2014-2020 років:

Хмельницька область: 10 угод (Таблиця Г.1);

Львівська область: 4 угод (Таблиця Г.2);

Київська область: 8 (Таблиця Г.3);

У Дніпропетровській та Донецькій областях, нових угод 2014-2020 на порталі держстату представлено не було.

**Окремим інструментом** пропонується визначити участь областей у міжнародних проектах сприяння розвитку децентралізації [3].

Хмельницька область:

1. Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку»:[49]

2. Проект «Підтримка децентралізації в Україні - Фаза II» (SKL); [52]
3. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС); [58]
4. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні»; [64]
5. Проект Корпусу Миру США «Розвиток громад» (Peace Corps);[54]
6. Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB); [59]
7. Проект «Децентралізація приносить прозорість та ефективність в освіті та медицині» (ДІСМО) [73].

#### **Дніпропетровська область:**

1. Проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO);[51]
2. Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку»;[49]
3. Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE);[50]
4. Проект «Підтримка децентралізації в Україні - Фаза II» (SKL); [52]
5. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС); [58]
6. Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP);[60]
7. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні»; [64]
8. Проект Корпусу Миру США «Розвиток громад» (Peace Corps);[54]
9. Проект «Реформа управління на сході України II»;[69]
10. Швейцарсько-український проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» (DOCCU); [70]
11. Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB); [59]
12. Проект «Децентралізація приносить прозорість та ефективність в освіті та медицині» (ДІСМО);[73]

13. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP);[72]

**Донецька область:**

1. Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку»:[49]

2. Проект «Підтримка децентралізації в Україні - Фаза II» (SKL); [52]

3. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні»; [55]

4. Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB);[59]

5. Проект «Децентралізація приносить прозорість та ефективність в освіті та медицині» (ДІСМО);[73]

6. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP);[72]

**Київська область:**

1. Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку»:[49]

2. Проект «Підтримка децентралізації в Україні - Фаза II» (SKL); [52]

3. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС);[58]

4. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні»; [55]

5. Проект Корпусу Миру США «Розвиток громад» (Peace Corps);[54]

6. Швейцарсько-український проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» (DOCCU); [70]

7. Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB); [59]

**Львів:**

1. Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку»:[49]

2. Проект «Підтримка децентралізації в Україні - Фаза II» (SKL); [52]

3. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС); [58]

4. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні»; [55]

5. Проект Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні»; [64]

6. Проект Корпусу Миру США «Розвиток громад» (Peace Corps);[54]

7. Швейцарсько-український проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» (DOCCU);[70]

8. Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB) [59]

Основні індикатори, котрі дозволяють з'ясувати успішність **інфраструктурного напрямку громади**, складаються із кількох блоків.

Перший з яких має назву «Безпека дорожнього руху»,

на жаль, досить поширеною практикою в ОТГ є або відсутність взагалі тротуарів вздовж доріг, або наявність таких, які не є безпечними та доступними для пересування (без понижених бордюрів, низької якості покриття тощо). Проте наявність якісної пішохідної інфраструктури сприяє зниженню кількості ДТП у громаді (пішоходи пересуваються відокремленим простором, а не по дорозі чи узбіччю) [83].

Оскільки у статистиці по конкретних ОТГ, спостерігається певний дефіцит, пропонується розглянути статистику за областями, для з'ясування ситуації у них.

Таблиця 2.12 – ДТП з постраждалими, скоєні за умов незадовільного стану вулиць (за період з 01.01.2020 по 30.09.2020) [94]

Область	2019	2020
Хмельницька область	2	2
Дніпропетровська область	2	1
Донецька область	2	2
Київська область	4	9
Львівська область	134	114

Другий «Задоволеність інфраструктурою» .

Соціологічна група «Рейтинг» від імені Центру аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту опублікувала результати п'ятого всеукраїнського муніципального опитування.

Щорічне опитування показує ставлення громадян до органів місцевого самоврядування та надання комунальних послуг.

Опитування проведено на основі вибірки, яка включала 19200 респондентів.

Статистична похибка для кожного міста не перевищує  $\pm 3,5\%$ . Досяжність респондентів у середньому склала 67,7% [92].

Зведений рейтинг задоволеності якістю 22 сфер та послуг, які перевірялись в процесі дослідження серед вибраних областей має такий вигляд: Хмельницький - 3,1; Дніпро – 2,7; Донецьк – Київ- 2,7; Львів-2,9 (данні станом на 2019 рік).

З результатів дослідження можна помітити малу кількість позитивних зрушень, тобто, можна зробити висновок, що загалом, очікування мешканців областей щодо покращення стану інфраструктури виявляються невиправданими.

У зв'язку із розширенням повноважень, подальші кроки з розвитку для кожної громади є дуже індивідуальними. Хтось розпочинає з розробки стратегії, інші – беруться за латання інфраструктури, треті – намагаються займатись оптимізацією витрат та структурою штату, а деякі, де відчутний кадровий голод і подекуди низький фаховий рівень обраного голови, - розпочинають пошуки та залучення фахового персоналу, або намагається залучити підтримку міжнародних програм. Кожна громада шукає свій шлях, що є правильним, оскільки майже кожна громада має певну індивідуальність та ресурсну основу для подальшого розвитку. Проте, для всіх існуючих органів місцевого самоврядування є свій знаменник їх діяльності, який конкретно має підсумовувати і оцінювати рівень роботи системи управління в громаді для напрацювання зрозумілих алгоритмів дій її ефективності [83].

Із проведеної оцінки діяльності громад, за підсумком трьох категорій, та показників котрі увійшли до них, можна зробити висновок про найвищий рівень спроможності громад у Хмельницькій області, котра продемонструвала найкращі

результати у блоці соціальних та інфраструктурних індикаторів, проте можна помітити її відставання від інших областей у фінансово-економічній категорії, що сигналізує про необхідність приділення їй особливої уваги, з боку органів місцевого самоврядування. Загалом тенденція із високим рівнем спроможності громад Хмельницької області, є позитивною оскільки ця область входить до найбільшого кластеру, що свідчить про подібність процесів у більшості областей України. Наступною за рівнем спроможності громад, виявилась Львівська область, варто відмітити, що громади цієї області, продемонстрували найвищий рівень фінансово-економічних показників, проте рівень ефективності соціальної сфери виявився найгіршим, що вказує на недостатню ефективність ОМС у розподілі видатків. Наступною за рівнем спроможності громад виявилась Київська область, із її високим фінансово-економічним рівнем показників, та недостатньо високими показниками у блоках соціальних та інфраструктурних індикаторів, що також свідчить про необхідність підвищення продуктивності роботи органів місцевого самоврядування у цих сферах. Наступними виявились громади Дніпропетровської області. Найнижча спроможність територіальних громад, нажаль спостерігається у Донецькій області, можливою причиною такого становища, є ведення бойових дій на частині території цієї області, що перешкоджає ефективній діяльності органів місцевого самоврядування.

## **2.2 Основні Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування.**

### **2.2.1 U-Lead 3 Європою**

Однією з найбільших за площею охоплення, та сумою дотацій, є програма «Підтримка реформи Децентралізації В Україні/U-Lead 3 Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку».[95]

Програма, яка спільно фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею та Швецією

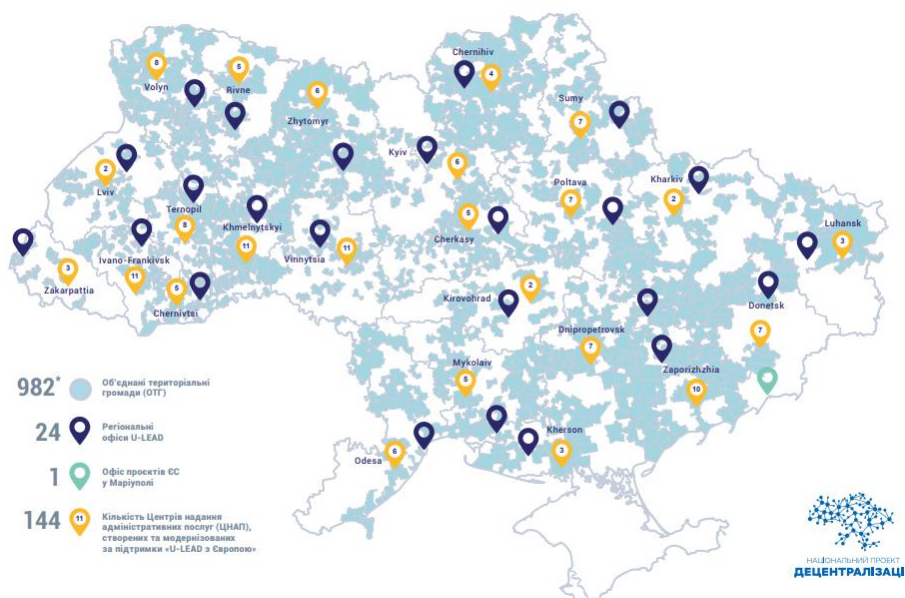
I фаза Програми – 01.01.2016 – 30.06.2020, бюджет EUR 102 000 000

II фаза Програми – 01.07.2020 – 31.12.2023, бюджет EUR 50 300 000

Основними цілями програми є:

1.Посилення спроможностей ключових суб'єктів на національному, регіональному та місцевому рівнях з метою впровадження реформ регіональної політики та децентралізації (GIZ). Це включає в себе вертикальну та горизонтальну координацію та розвиток спроможності на всіх рівнях управління по всій Україні.

2.Розширення прав і можливостей об'єднаних громад з метою надання високоякісних послуг громадянам, що робить внесок у реформу децентралізації (управляється Sida). Для цього Sida уклала субконтракти, щоб підтримати створення чи модернізацію до 600 належних центрів надання адміністративних послуг, які відповідають очікуванням громадян, та розробити ІТ-рішення, які забезпечують надання відповідних послуг. Напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для реалізується SKLInternational, eGA та NIRAS Sweden AB.



Джерело: Ілюстрований звіт 2019-2020. Напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою». Режим доступу: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20\\_All.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20_All.pdf)

Рисунок 2.14 – Карта розташування регіональних офісів програми U-LED

Регіональні офіси U-Lead та пул експертів:

- «U-LEAD з Європою» працює в усіх 24 областях України, в тому числі уразливих східних. Її регіональні офіси діють у кожній області. U-LEAD також співзаснувала офіс проєктів ЄС у Маріуполі заради підтримки регіону Азовського моря.

-U-LEAD надає підтримку у сферах децентралізації, регіонального розвитку, муніципальних фінансів, правових питань, комунікації, муніципальних послуг і просторового планування.

-U-LEAD розбудувала потужну мережу довго- і короткострокових експертів, які також опікуються реформами охорони здоров'я та освіти. Їхнє завдання полягає в наданні постійної підтримки органам місцевого самоврядування та держави, насамперед ОТГ, шляхом тренінгів, експертних порад і консультацій з питань, пов'язаних з місцевим самоврядуванням та регіональним розвитком.

-Цех пул експертів був створений шляхом прозорих конкурсів. Із 3200 заявників близько 1000 осіб пройшли співбесіди, з яких 356 відібрані для пулу експертів.

-U-LEAD підтримує фіскальний аналіз та моніторинг, геопросторовий та правовий аналіз для вдосконалення законодавства, яке забезпечує реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також добровільне об'єднання громад.

Підтримка регіонального і місцевого розвитку:

U-LEAD підвищує спроможність ключових учасників центрального, регіонального та місцевого рівнів, яка необхідна для здійснення реформ децентралізації та регіональної політики:

-30 ОТГ отримали ІТ-інструменти та 50 ОТГ пройшли навчання з управління активами та прийняття обґрунтованих рішень.

- 270 депутатів ОТГ пройшли тренінги.

- 30 ОТГ підготували плани місцевої мобільності та проєкти, готові до фінансування.

- Понад 90 ОТГ пройшли підготовку, запроваджено 30 мініпроектів для покращення соціальних послуг

- 360 громадян пройшли навчання, щоб стати добровільними пожежниками. Створено 30 добровільних пожежних бригад.

- 31 ОТГ розробила місцеві плани поводження з відходами після спеціалізованої підготовки.

- Понад 1400 представників з 319 ОТГ взяли участь у 83 навчальних поїздках до держав-членів ЄС, в результаті яких було укладено 19 партнерств.

- 30 ОТГ підготували концепції та плани дій з просторового розвитку.

- U-LEAD підтримує 26 партнерств між сільськими та міськими громадами.

- 50 громад із різноманітним етнічним складом населення взяли участь у заходах із розвитку спроможності.

- Підтримано 4 ініціативи державно-приватного партнерства заради місцевого розвитку в Житомирі, Тростянці, Трускавці та Долині.

Розвиток спроможності громад:

U-LEAD приділяє велику увагу розвитку спроможності посадових осіб, які обираються, та державних службовців ОТГ, створюючи для них можливості краще виконувати свої нові ролі та обов'язки. Програма «U-LEAD з Європою»:

- Провела понад 7 500 заходів різних форматів (не враховуючи консультацій на місці та робочих зустрічей) для більше ніж 180 000 учасників з національного, регіонального та місцевого рівнів, понад половину яких становили жінки.

- Створює концепцію Пакетів тематичної підтримки (ПТП) як систематичного та заснованого на якості підходу до формування експертного середовища у всіх ключових напрямках, над якими необхідно працювати місцевим органам влади. ПТП містять відповідний набір тренінгів та інших інструментів навчання, наприклад: навчальні поїздки, електронне навчання, взаємобмін рівний-рівному та консультації на робочому місці для розвитку індивідуальних компетенцій та інституційних спроможностей.

- Провела понад 66 семінарів «Кроки для керівників», які адресовані головам ОТГ (1 000 учасників) та 330 заходів «Кроки для спеціалістів» (більш ніж 8 000

учасників), які пропонують поглиблені експертні знання фахівцям, що працюють в адміністраціях ОТГ

- Розробила платформу електронного навчання u-learn.org.ua як невід'ємну частину ПТП, яка пропонує навчальні модулі для представників ОТГ. Вже видано 580 сертифікатів учасникам, які успішно пройшли онлайн-тренінги на платформі

- Підтримала Національне агентство України з питань державної служби у розробці Національної навчальної стратегії з реформування системи професійної підготовки державних службовців та посадовців.

- Сформувала мережу лідерства She-LEADs із приблизно 50 керівниць ОТГ з усіх областей як платформу для обміну досвідом і знаннями, обговорень та спільного навчання. Для She-LEADs були організовані тренінги з гендерно-чутливого бюджетування та публічних виступів

- Розробила практичні рекомендації та організувала спеціальні тренінги для партнерів-виконавців з метою посилення гендерної обізнаності та відповідності муніципальних послуг.

Покращення надання адміністративних послуг:

U-LEAD має на меті покращити доступність та ефективність надання послуг на місцевому рівні шляхом підтримки створення та модернізації до 600 Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

- Створено 144 належних ЦНАП, включно з 7-ма мобільними ЦНАП.

- 562 громади стали учасниками Програми зі створення ЦНАП: 489 ЦНАП, у т.ч. 11 мобільних ЦНАП, та 816 точок доступу до адмінпослуг будуть створені до кінця квітня 2021 року.

- Проведено 39 навчальних поїздок до належних ЦНАП для 789 учасників із 403 громад.

- Розроблено пакет підтримки з 7 посібників для допомоги громадам створити належний ЦНАП, вільний від усіх видів дискримінації. Ще один посібник - у розробці.

- 9.5 млн жителів отримають доступ до якісних послуг у результаті підтримки Програми.

-Понад 70 заявок від ОМС надішло до Служби Експертної Підтримки ЦНАП.  
Прийом заявок триває.

Підтримка електронного урядування:

- «Трембіта» впроваджена та передана Міністерству цифрової трансформації України.

- У травні 2019 року Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками та Національна служба охорони здоров'я першими розпочали обмін інформацією для контролю ліцензій на ліки у роздрібній торгівлі. До вересня 2020 року до системи буде підключено понад 60 установ. «Трембіта» вже є базою для надання послуги «е-Малятко»

- «Вулик» розроблений та впроваджений у понад 100 ЦНАП. Очікується, що система буде запроваджена у загальній кількості до 400 ЦНАП.

- Поінформованість ЦА про системи «Трембіта» та «Вулик» зросла завдяки проведенню 5 Форумів для ІТ-директорів, 6 навчальних поїздок до Естонії для службовців та ІТ-фахівців, та тренінгів для 90 адміністраторів «Трембіти» та 180 впроваджувачів «Вулик». Близько 750 користувачів «Вулик» взяли участь у онлайн-семінарах, які ще тривають.

Підтримка секторальних реформ

- 6 виконавців реформи охорони здоров'я підтримують 10 областей з серпня 2018 року, зокрема 44 заклади первинної медико-санітарної допомоги в процесі автономізації, 76 закладів у підписанні контрактів з Національною службою здоров'я України та 11 ОТГ у оптимізації мережі охорони здоров'я

- Навчання та консультації були здійснені в 762 ОТГ для підтримки їхнього стратегічного планування та створення дієздатних мереж освіти та охорони здоров'я.

- У співпраці з групою експертів підгрупи з освіти Ради донорів децентралізації розроблена методологія створення спроможних навчальних мереж у ОТГ. Для впровадження методології ОТГ отримують експертну підтримку.

- На основі статистичного та фінансового аналізу розроблена стратегія розвитку Пологівського госпітального округу Запорізької області з

індивідуальними планами для кожної з його 6 лікарень. Плани є передумовою для оптимізації мережі лікарень та реалізації реформи вторинного рівня медичної допомоги, яка розпочнеться у 2020 році.

- Після підтримки Рівненської та Львівської областей у розробці аналізу ринку праці співробітництво в галузі професійно-технічної освіти (ПТО) і підготовки було поширено на Полтавську, Дніпропетровську та Запорізьку області, де зроблений та опублікований додатковий стратегічний аналіз всієї мережі установ ТПО в цих регіонах.

#### Комунікація реформи та діалог

U-LEAD сприяє підвищенню обізнаності про переваги децентралізації та можливості залучення громадян до місцевого самоврядування. Програма «U-LEAD з Європою»:

- Провела загальнонаціональну кампанію «Я – громада», спрямовану на прискорення об'єднання громад та сприяння позитивному ставленню до децентралізації. Кампанія охопила 20 областей пересувною виставкою, яка відвідала 39 районів без ОТГ та залучила 6 000 осіб до публічних заходів з діалогу, а також 500 000 громадян через соціальні медіа.

- Налагодила співпрацю з близько 30 організаціями громадянського суспільства, які працюють над залученням громадян по всій Україні. За підтримки U-LEAD було проведено майже 1200 заходів з діалогу для обговорення інвестиційних стратегій, впровадження велосипедних маршрутів, розробки політики для молоді та людей з інвалідністю, а також реформи охорони здоров'я та освіти.

- Провела день плогінга «Моя чиста громада» у співпраці з Великодимерською ОТГ Київської області. 400 переважно молодих людей збирали сміття в селі під час ходьби та бігу. Вони показали, що громадяни беруть на себе відповідальність за свої громади і сприяють сталому управлінню відходами.

- Розпочала співпрацю з українським суспільним мовником та Академією Deutsche Welle, що призвело до створення нової телепрограми «Спільно», яка висвітлювала події в регіонах України в результаті децентралізації. Окрім

трансляцій на національному каналі UA:Перший та його регіональних філіях, «Спільно» просувалася на Facebook і Youtube та охопила майже 2 мільйони глядачів [49].

На сучасному етапі програма U-Lead з Європою, активно сприяє напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для населення.

У планах напряму з покращення якості надання адмінпослуг для населення Програми «U-LEAD Європою» – створення або модернізація 489 Центрив надання адміністративних послуг (ЦНАП), які обслуговуватимуть 562 громади із загальною кількістю населення 9,5 мільйонів. Фактично, з березня 2019 року громади по всій Україні за підтримки U-LEAD відкрили або модернізували 118 ЦНАП. Крім того, дві інформаційні системи для надання послуг, «Трембіта» та «Вулик», були вдосконалені з метою кращого задоволення потреб ЦНАП [95].

Таблиця 2.13- Покращення якості надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах Хмельницької області [95].

Хмельницька область		
Назва ОТГ	Кількість послуг	Дата
Славутська	80	30 листопада 2017
Меджибізька	74	26 грудня 2017
Чемеровецька	120	29 грудня 2017
Новоушицька	210	22 лютого 2018
Старосинявська	179	29 березня 2018
Полонська	150	25 квітня 2018
Сатанівська	100	21 листопада 2019
Дунаєвецька	24	26 листопада 2019
Берездівська	107	28 листопада 2019
Ганнопільська	123	3 грудня 2019
Ямпільська	127	13 грудня 2019

Кінець таблиці 2.13

Запланована кількість			
23 ЦНАП		458 300 мешканців області	
Наявна кількість			
11 ЦНАП		207 100 мешканців області	
Програма надала учасникам			
Інституційна допомога		Фізична допомога	
518	Співробітників ЦНАП пройшли навчання	2252	Одиниць ІТ обладнання
		1912	Одиниць меблів
162	Робочих місць створено	285	Користувачів підключено до «Вулика»

Таблиця 2.14- Покращення якості надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах Дніпропетровській області [95].

Дніпропетровська область		
Назва ОТГ	Кількість послуг	Дата
Солонянська	127	21 жовтня 2019
Васильківська	235	1 листопада 2019
м. Покрова	130	13 листопада 2019
Томаківська	144	13 листопада 2019
Покровська	156	22 листопада 2019
Межівська	158	26 листопада 2019
Царичанська	85	29 листопада 2019
Запланована кількість		
33 ЦНАП		575 700 мешканців області
Наявна кількість		
7 ЦНАП		209 600 мешканців області

Кінець таблиці 2.14

Програма надала учасникам			
Інституційна допомога		Фізична допомога	
594	Співробітників ЦНАП пройшли навчання	4151	Одиниць ІТ обладнання
		3403	Одиниць меблів
65	Робочих місць створено		
		30	Користувачів підключено до «Вулика»

Таблиця 2.15- Покращення якості надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах Донецької області [95].

Донецька область			
Назва ОТГ	Кількість послуг	Дата	
Часівоярська	176	10 вересня 2019	
Вугледарська	170	10 грудня 2019	
Шахівська	115	10 грудня 2019	
м. Торезьк	107	10 грудня 2019	
м. Мирноград	143	10 грудня 2019	
Новоградівська	175	10 грудня 2019	
Запланована кількість			
9 ЦНАП	268 400 мешканців області		
Наявна кількість			
6 ЦНАП	187 700 мешканців області		
Програма надала учасникам			
Інституційна допомога		Фізична допомога	
205	Співробітників ЦНАП пройшли навчання	130	Користувачів підключено до «Вулика»
73			

Таблиця 2.16- Покращення якості надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах Київській області [95].

Київська область			
Назва ОТГ		Кількість послуг	Дата
Гостомельська		86	12 жовтня 2017
Калитянська		88	1 листопада 2017
Тетіївська		145	5 грудня 2019
м. Боярка		89	12 грудня 2019
м. Славутич		192	лютий 2020
Узинська		101	лютий 2020
Запланована кількість			
21 ЦНАП		439 390 мешканців області	
Наявна кількість			
6 ЦНАП		146 994 мешканців області	
Програма надала учасникам			
Інституційна допомога		Фізична допомога	
163	Співробітників ЦНАП пройшли навчання	657	Одиниць ІТ обладнання
		509	Одиниць меблів
65	Робочих місць створено	124	Користувачів підключено до «Вулика»

Таблиця 2.17- Покращення якості надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах Львівській області [95].

Львівська область		
Назва ОТГ	Кількість послуг	Дата
Новострілищанська	59	25 жовтня 2017
Славська	70	29 листопада 2019

Кінець таблиці 2.17

Запланована кількість			
22 ЦНАП		364 642 мешканців області	
Наявна кількість			
2 ЦНАП		11 864 мешканців області	
Програма надала учасникам			
Інституційна допомога		Фізична допомога	
20	Співробітників ЦНАП пройшли навчання	119	Одиниць ІТ обладнання
		108	Одиниць меблів
8	Робочих місць створено	15	Користувачів підключено до «Вулика»

### 2.2.2 USAID

Одним із багатьох проектів Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) вартістю \$50 мільйонів є проект «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Програма DOBRE спрямовує більшу частку технічної та фінансової допомоги на місцевий рівень, зокрема створюючи умови для нових Об'єднаних Територіальних Громад (ОТГ) для кращого управління ресурсами, підвищення якості комунальних послуг, стимулювання місцевої економіки та підвищення залученості громадян. DOBRE допомагає ОТГ зростати та процвітати шляхом посиленого місцевого самоврядування та створення кращих умов для розвитку, і водночас слугувати моделями та мотиваторами для інших громад, котрі планують об'єднання. Що допоможе побудувати більш широку суспільну підтримку для процесу децентралізації в цілому.

Програма «DOBRE», на відмінну від попередньо представленої програми, співпрацює не зі всіма областями з виділених кластерів, а тільки з кластером 2, Дніпропетровською областю, тому, пропонується розглянути діяльність цієї програми, саме на прикладі цієї області та її ОТГ.

DOBRE має дві основні цілі: (1) підтримка доброї практики місцевого самоврядування в ОТГ; та (2) допомога громадянам та громадянському суспільству в конструктивній взаємодії з органами врядування та формуванні вимог щодо прозорості та послуг.

Програмна діяльність:

- **Покращення стратегічного планування:** Після відбору, кожна ОТГ проводить зустрічі з ключовими учасниками з метою інклюзивного стратегічного планування. ОТГ мають розробити або оновити плани з залученням громади, котрі визначають поточний стан справ, основні виклики і проблеми для громади, та окреслюють стратегію їх подолання. Результат цього процесу є різним для кожної ОТГ, що сприяє індивідуальному підходу в наданні допомоги, ґрунтуючись на виявлених потребах ОТГ та її членів на термін роботи програми.

Приклад роботи: Станом на кінець 2020 року, у переважній більшості громад, створені Стратегії розвитку, та програми соціально-культурного розвитку, по яких подаються регулярні звіти щодо їх виконання.

- **Місцевий економічний розвиток (MEP):** Завдяки стратегічному плануванню кожна ОТГ має визначити потреби в розвитку та створити плани для короткострокових (1-3 роки) та середньострокових (3-5 років) рішень. В них мають бути враховані місцеві ресурси, існуючі галузі економіки, потенційні партнерства та визначені пріоритетні напрямки інвестицій, державно-приватного партнерства та залучення громади для підвищення виробництва та добробуту. За підтримки Глобал Ком'юнітіз ОТГ створюють проекти місцевого економічного розвитку (MEP) та спрямують кошти DOBRE на їх імплементацію.

Приклад роботи: Могилівській та Слобожанській об'єднаних територіальних громадах відбудуться відкриття проектів, направлених на реалізацію стратегічних планів розвитку громад та підтриманих програмою Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE).

- **Покращення комунальних послуг:** кожна ОТГ має оцінити свою спроможність надавати послуги та їхню ефективність, та визначити свої пріоритети

в послугах, ґрунтуючись на місцевому контексті та потребах громадян. ОТГ, котрі будуть партнерами DOBRE, на інклюзивних засадах розроблять плани покращення надання послуг (ППНП), в котрих визначатимуться чіткі індикатори ефективності цільової послуги та окреслюватимуться конкретні кроки імплементації для досягнення стандартів та покращення послуг.

*Фонд ППНП:* DOBRE надає фінансування ОТГ для досягнення **відчутних покращень в комунальних послугах**. ОТГ виділять адекватні кошти зі своїх бюджетів. DOBRE також допоможе ОТГ більш ефективно використовувати ресурси для покращення послуг та розвивати спроможність претендувати на кошти з Фонду Регіонального Розвитку. Наприклад, Фонд ППНП міг би допомогти придбати нові контейнери для сміття та сміттєвози для вивозу твердих побутових відходів. Для покращення місцевого водопостачання фонд міг би закупити нові труби для покращення водоочищення та транспортування. Або DOBRE могла би придбати нову комп'ютерну систему для Центру Надання Адміністративних Послуг та/або модернізації обліку та системи видачі дозволів.

Приклад: У рамках проекту для громади Слобожанщини, вже закуплено більше 300 контейнерів для сортування сміття та індивідуальних контейнерів для твердих побутових відходів, збудовано та облаштовано майданчики для збору сміття, проводиться інформаційна кампанія серед населення. Від програми DOBRE громада додатково отримала 64 картонних контейнери для сортування сміття, які встановлені у семи навчальних закладах громади. Місія USAID в Україні вручила голові громади Івану Камінському ключі від сучасного сміттєвоза. Голова громади впевнений, що розпочинати виховання відповідальних жителів громади потрібно з дитячого садочку: «У нашій громаді, починаючи з дитсадків, привчають дітей до роздільного збору сміття, у кожному закладі встановлені спеціальні контейнери. Важливо сьогодні змінити психологію жителів, подбати про їхнє здоров'я та покращити екологічний стан громади». Заступник директора Місії USAID в Україні Джон Пеннелл відзначив, що Програма USAID DOBRE задоволена результатами співпраці зі Слобожанською громадою і планує підтримувати її й надалі.[96]

- *Фонд Інфраструктури*: Кожна партнерська ОТГ може також скористатися **спеціальним фондом для інфраструктурних проєктів**. Це може сприяти імплементації планів покращення комунальних послуг, впровадженню проєктів МЕК або задоволенню інших потреб громади, котрі визначені як пріоритетні в ході процесу оцінки DOBRE або стратегічного планування.

Прикладом є :Центр безпеки громадян у селі Степове створений за кошти Слобожанської територіальної громади та за сприянням програми DOBRE Агентства США з міжнародного розвитку, USAID, що орієнтована на підтримку децентралізації в Україні

Відтепер центр безпеки оберігає спокій більше ніж 14 тисяч тамтешніх мешканців. Рятувальники запевняють: реагувати на надзвичайні події наразі можуть оперативніше та діставатися на місце пригоди за 5-7 хвилин [97].

Ще одним прикладом є : Чотири сучасних дитячих майданчиків встановили у місті Апостолове, у селах Широчани та Запорізькому. Проєкт реалізували у рамках програми Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), яка виділила частку фінансування у сумі понад 225 тис. грн., та власного внеску громади.

«Встановлення нових дитячих майданчиків – це внесок у майбутнє громади. Ми сьогодні підтримуємо навчальні заклади, розвиваємо інфраструктуру, працюємо над створенням підприємств, щоб наша молодь залишалася вдома і розбудовувала свою громаду», - зазначив голова Апостолівської об'єднаної громади Станіслав Нігай [98].

- *Фонд міжмуніципального співробітництва*: DOBRE також створить **Фонд міжмуніципальних послуг** для заохочення більш тісної міжмуніципальної взаємодії. Доступ до коштів фонду забезпечуватиметься на конкурентних засадах. DOBRE розпочне конкурс не раніше, ніж будуть відібрані всі 75 партнерські ОТГ, і кожна ОТГ завершить стратегічне планування, написання операційного плану МЕК та першого ППНП.

*Фонд заохочувальних грантів:* DOBRE створить орієнтири для кожної партнерської ОТГ після відбору та моніторингу їх прогресу на протязі терміну програми. В Роки 4 та 5 DOBRE надасть спеціальні гранти тим ОТГ, котрі продемонструють найбільші покращення.

**- Покращена робота місцевих органів самоврядування:** Грунтуючись на стратегічному плані кожної ОТГ, DOBRE надасть одну цільову технічну допомогу для забезпечення посадовців інструментами та навичками, котрі вони потребують для покращення роботи ОТГ. Ці потреби можуть стосуватись широкого кола питань, наприклад, розвиток компетенцій конкретного персоналу, покращення роботи ради, управління людськими ресурсами, покращення систем надання дозволів, планування та управління, зв'язки з громадськістю та інформаційна кампанія, технологічні рішення, або інклюзивні процеси для інтеграції потреб уразливих членів громади (інвалідів, переселенців, жінок, людей похилого віку).

**- Бюджетування та управління фінансами:** DOBRE допомагає ОТГ розробити кращу практику бюджетування та управління фінансами для побудови довіри з боку громадян. Ця робота почнеться з всебічної оцінки дійсних систем та практик для виявлення будь-яких недоліків, браку, вузьких місць та потреб у компетенціях. Це забезпечить довгострокову дорожню карту покращень. DOBRE також допоможе ОТГ створити більше власних джерел надходжень для створення міцних засад функціонування ОТГ.

**-Покращення в залученні громадян:** DOBRE допомагає ОТГ інтегрувати різні механізми забезпечення участі громадян в прийнятті рішень та інших аспектах функціонування ОТГ. DOBRE також допомагає громаді краще захищати свої інтереси та формувати партнерства з іншими ОТГ, на противагу суперницьким відносинам. DOBRE заохочуватиме інноваційні методи покращення участі, зокрема, завдяки ІТ-рішенням.

Приклад: Дніпропетровської області отримали сучасні комп'ютерні класи, ліцензійне програмне забезпечення, багатофункціональні пристрої та мультимедійне обладнання. Це результат прямої допомоги громадам Дніпропетровської області в рамках програми «Децентралізація приносить кращі

результати та ефективність» (DOBRE) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Жителі Царичанської громади самостійно визначали, куди спрямувати допомогу від програми DOBRE. Зважаючи на те, що сьогодні важливу роль в освіті дітей відіграє використання сучасних технологій, громада вирішила обладнати новою технікою комп'ютерні класи Бабайківської, Прядівської та Преображенської сільських шкіл I-III ступенів [100].

Приклад : на Дніпропетровщині відбувся навчальний тур «Кращі практики: досвід громад, які об'єдналися». Учасники туру – сільські голови, представники районної ради та адміністрації Вільшанського району Кіровоградської області та журналісти центрального регіону – відвідали Покровську та Царичанську об'єднані територіальні громади Дніпропетровської області.

За словами регіонального менеджера програми USAID DOBRE в Дніпрі Андрія Нагорного, програма DOBRE допомагає представникам не об'єднаних територій отримати інформацію та побачити роботу успішних об'єднаних територіальних громад. «Завдяки таким турам, DOBRE створює агентів децентралізації у Вільшанському районі Кіровоградської області. Ми хочемо дати представникам місцевого самоврядування максимум інформації та допомогти громадам прийняти правильне рішення, об'єднатися і далі йти шляхом розвитку своєї території», – підкреслив Андрій Нагорний [100].

Приклад роботи : Програма DOBRE у циклі статей «Цифрові Громади» радить ОТГ, як успішно зростати у діджитал-просторі, а також, як за допомогою онлайн-інструментів, сприяти залученню мешканців до розвитку їх громади.

Часто мешканець конкретної вулиці знає про її проблеми набагато більше, ніж місцевий чиновник. Громадська організація, що опікується розвитком молодіжного спорту, може підказати, як вдало розвивати зазначену сферу у громаді. Асоціація місцевих підприємців має змогу запропонувати своє бачення потреб локального бізнесу. Відтак, ідеї мешканців із поліпшення життя у ОТГ стають підказками для влади у тих моментах, які досі не враховані.

Пропонується три механізми залучення громадян до прийняття рішень у громаді.

1) Знайомство мешканців з керівництвом громади. Найпростіше — через офіційний сайт, присвятивши кілька сторінок структурі ОТГ, а також інформації про конкретних працівників громади. Сайт громади — гарний спосіб продемонструвати «людське обличчя» керівних органів.

2.) Започаткування бюджету участі. Визначена форма партисипації стала синонімом прямої електронної демократії в Україні. Бюджет участі допоміг активізувати громадян у десятках міст та громад країни, втілити у життя сотні громадських проектів у галузі освіти, культури, розвитку інфраструктури.

3) Налагодження системи прийому звернень від громадян. Завдяки такому інструменту будь-хто у декілька кліків зможе розповісти про свій запит до влади, а керівні органи — надати відповідь у визначені законом строки. електронні звернення дозволяють владі отримати таку собі мапу проблемних точок — проаналізувати пропозиції громадян та зрозуміти, якій сфері варто приділити більшу увагу.

Впровадження механізмів пропонується виконувати на платформі Dosvit [106], Платформою Dosvit користуються громади Програми DOBRE у семи областях: Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській та Тернопільській [101].

Ще одним з прикладів є : Цикл статей «Цифрові громади» Програма DOBRE радить ОТГ, як успішно зростати у діджитал-просторі, а також, як за допомогою онлайн-інструментів установити постійний зв'язок із мешканцями громади [102].

**Місцеві ради молоді (МРМ):** DOBRE має на меті створити МРМ в кожній партнерській ОТГ. Спеціальний набір інструментів забезпечить практичними рекомендаціями у створенні та налагодженні роботи МРМ. Подібно до Ради ОТГ, МРМ можуть взаємодіяти з групами та членами громади та чути їхні побоювання та пріоритети. У подальшому вони можуть посилювати цей голос у взаємодії з офіційними структурами на постійних засадах та презентувати потреби та думки молоді. DOBRE проведе навчання та забезпечить наставництво над ними протягом терміну програми.

Приклад: Експерти Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) створили практичний посібник для об'єднаних громад «Активізація молоді та залучення до діяльності з розвитку громад» У виданні йдеться про типові виклики молодіжної політики в малих громадах, досліджуються механізми і кращі практики залучення молоді, та запропоновані поради для посилення взаємодії влади з молоддю. [103]

Приклад роботи : Програма DOBRE та громадська організація «Молодіжна Платформа» пропонують долучитися до проекту «Прокачай молодіжний центр у своїй громаді» [104] та покращити роботу уже існуючого або щойно створеного молодіжного простору.

Цей проєкт підтримає молодь громад та навчить команди молодіжних центрів:

- планувати свою роботу;
- робити цікаві події та долучати молодь до них;
- шукати ресурси для роботи центру;
- правильнота ефективно облаштовувати простір центру;
- ефективно вести соціальні мережі центру, розвинути комунікацію;
- звітувати про роботу центру для громади, зрозумілими методами вимірювати його ефективність;

У проєкті можуть взяти участь лише ОТГ, які є партнерами програми DOBRE.

Навчання з драйвовими тренерами, розробка крутих послуг для молоді, дружні ментори, які підштовхнуть і надихнуть на креативну і якісну роботу молодіжного центру. А на додачу ви навчитеся ефективно управляти молодіжним простором, згуртовувати команду і розвивати молодь вашої громади.

Тривалість проєкту січень – вересень 2020 року. У період з січня по вересень 2020 року проєкт планує допомогти 10 молодіжним центрам, які розміщені та працюють у громадах партнерах програми DOBRE покращити свою роботу. За цей період центри – учасники пройдуть навчання, будуть мати навчальні візити в інші

громади для обміну досвідом та разом із експертами впровадять дорожні карти розвитку своїх центрів.[105]

- **Моніторинг: DOBRE** працює над різними механізмами анти-корупції, прозорості та моніторингу для посилення довіри між ОТГ та її громадянами, включаючи нові технології для інноваційних рішень, що скоротять час відгуку. DOBRE приділяє особливу увагу імплементації проектів, закупівлям та питанням бюджету ОТГ взагалі.

-**Гранти рівня громади: DOBRE** надає невеликі гранти кожній ОТГ для стимулювання активності, націленої на підвищення рівня залученості громадян та нагляду за місцевим самоврядуванням. Передбачені спеціальні кошти для кожної МРМ для створення інтересу та ентузіазму до молодіжних заходів, а також для задоволення нагальних потреб молоді громади. Залишок коштів DOBRE розподілить на конкурентних засадах в кожній ОТГ серед організацій громадянського суспільства/місцевих громадських об'єднань. Заявки можуть стосуватись моніторингу, анти-корупції, захисту інтересів та спеціальних заходів, що сприяють загальній меті DOBRE.

- **Публічна інформація і комунікація: DOBRE** співпрацюватиме з ОТГ для забезпечення кращої системи інформування громадян щодо діяльності громад, планів та результатів. Громадяни тільки тоді можуть підтримувати звітність місцевих органів самоврядування, коли вони обізнані про дії та плани громади. DOBRE також допоможе поширювати досвід ОТГ серед інших громад для заохочення нових об'єднань. DOBRE також працюватиме з місцевими ЗМІ для покращення якості висвітлення питань децентралізації та місцевого самоврядування [105].

Приклад роботи : Громадська організація SocialBoost, партнер програми Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), анонсувала створення єдиної електронної платформи Dosvit (dosvit.org.ua). На базі платформи зможуть функціонувати сайти громад, управлінці та мешканці отримують доступ до інвестиційних інструментів розвитку та механізмів громадської участі.

Платформа буде реалізована як комплексна ІТ-система для розробників, видимою частиною якої буде вебсайт громади із набором інтегрованих додатків та набору інструментів розробки. За їх допомогою можна впроваджувати і легко інтегрувати додаткові сервіси як за власною ініціативою, так і на замовлення громад. А це значно розширить функціональність і зменшить вартість запуску подібних сервісів для громад на місцях.

За задумом розробників, система поділяється на додатки та сервіси. Додатки — це програми, якими користуються ОТГ і її мешканці. Сервіси — технічні можливості для розробників, ІТ-спеціалістів з громад. Такі додатки перш за все допоможуть громадам досягати кращих результатів роботи у підвищенні інвестиційної привабливості громад, більш ефективній комунікації з мешканцями та їхньому залученні до прийняття рішень на місцях, запускати сервіси електронної демократії, а органам місцевої влади це надасть можливість легко і прозоро звітувати про свою діяльність громадянам [106].

Прикладом роботи є: ОТГ України за супроводу експертів Громадського партнерства «За прозорі місцеві бюджети!» у рамках програми USAID DOBRE вперше в Україні показали усі видатки та доходи місцевих бюджетів простою та зрозумілою для громадян мовою. У 2018 році ці ОТГ розробили та розповсюдили інноваційний інструмент бюджетної інформації та залучення громадян до бюджетного процесу — Бюджет для громадян. Цього 2020 року вже досвідчені громади презентували нові Бюджети для громадян, адже цей інструмент уже стає невід’ємним елементом суспільно-політичного й громадського життя в ОТГ. Що нового запропонували громади своїм жителям – у огляді.

Бюджет для громадян функціонує як механізм спілкування про кошти і про поточні справи громади та став невід’ємною частиною життя ОТГ. Таким чином, щороку громади шукають кращих, цікавіших підходів до діалогу з жителями про бюджет, а крім того відображають у Бюджет для громадян актуальні особливості кожного року.

Миколаївська ОТГ (Дніпропетровська область) взяла для зображення свого Бюджету для громадян казкового Супермена, а сам буклет виконано у стилістиці

коміксів. Числові показники зібрано у таблицях, є детальна інформація про видатки на розвиток громади, а також перелік найбільших платників податків на території ОТГ.

Петриківська ОТГ (Дніпропетровська область) використала для оформлення буклету елементи петриківського розпису, а також інфографіки, таблиці, піктограми для пояснення і деталізації бюджетної інформації. Крім того, наприкінці розміщено форму подання пропозицій для бюджету на 2021 рік та настінний календар.

Піщанська ОТГ (Дніпропетровська область) розмістила у буклеті мапу громади, визначні об'єкти, а структуру доходів і видатків продемонструвала за допомогою таблиць та графіків. Також за допомогою схем пояснюються всі етапи бюджетного циклу та пріоритети ОТГ. Наприкінці видання опубліковано перелік реалізованих проєктів-переможців Громадського бюджету і календар на 2021 рік.

Варто зазначити, що постійно зростає кількість громад, які розробляють Бюджет для громадян самостійно, без підтримки Програми DOBRE. Зараз таких ініціативних ОТГ уже 17 ( по різних областях), причому п'ять громад свої Бюджети для громадян уже оприлюднили. Це показує, що інструмент приживається і буде використовуватись й надалі незалежно від донорської зацікавленості. У свою чергу, цей показник свідчить про стійкість результатів, досягненої завдяки зусиллям Громадського Партнерства [107].

### **2.2.3 SKL International**

Ще одним потужним донором є Уряд королівства Швеція через Шведське агентство міжнародного розвитку (Sida), котрий в рамках Шведсько-Український Проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» впроваджує компанія **SKL International** підвідомча організація Шведської асоціації місцевих влад і регіонів (SALAR).

Проєкт співпрацює з Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерством освіти і науки України, Міністерством фінансів України, відповідними Комітетами Верховної Ради України, Асоціацією ОТГ, координаційними структурами реформ,

Стратегічними дорадчими групами та іншими. Головна ціль – надавати практичну підтримку просуванню реформ на основі досвіду Швеції, інших скандинавських країн та країн-членів ЄС.

Основні напрямки діяльності проекту:

- Фінансова децентралізація
- Децентралізація у сфері освіти
- Підтримка Асоціації ОТГ
- Підтримка Верховної Ради України (зокрема Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування)

#### 1. Фінансова децентралізація.

Підтримка моніторингу реформ через розбудову спроможності та аналітику:

- Продовження аналізу показників бюджетів на субнаціональному рівні за місяць, квартал, півріччя та рік
- Підготовка регулярних моніторингових звітів за результатами такого аналізу, включаючи подальше розроблення індикаторів моніторингу та їх застосування до громад
- Підготовка річних звітів у продовження досліджень 2014-2018 років
- Надання консультацій з питань політики на основі результатів моніторингових та річних звітів
- Підготовка аналітичних звітів з окремих аспектів бюджетів та видатків ОМС. Темі таких звітів буде визначено у співпраці з українськими заінтересованими сторонами
- Заходи з розбудови спроможності та можливі ознайомчі візити представників команди фінансового моніторингу до Швеції
- Поширення аналітичних матеріалів та результатів моніторингу
- Заходи з розбудови спроможності для відповідних працівників Мінрегіону та Мінфіну, а також інших органів, зокрема асоціацій ОМС, з питань збору даних, аналізу, обґрунтованого формування політики [52].

Станом на сьогодні за підтримки експертів проекту було підготовлено наступні публікації:

- Звіт «Реформа врядування на субнаціональному рівні та фінанси органів місцевого самоврядування в Україні: 2014-2018 роки»;

- Презентація Тоні Левітаса та Ясмін Джийкіч: «Реформа врядування на субнаціональному рівні та фінанси органів місцевого самоврядування в Україні: 2014-2018 роки»;

- Відеозапис з презентації звіту «Реформа врядування на субнаціональному рівні та фінанси органів місцевого самоврядування в Україні: 2014-2018 роки» ;

- РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ в об'єднаних територіальних громадах, U-LEAD Оцінка фінансового управління в громадах-партнерах програми DOBRE;

- Складання і виконання розпису місцевих бюджетів;

- Інструкція з підготовки бюджетних запитів;

- Джерела доходів місцевих бюджетів. Грудень 2017

- Доходи ОТГ на 1 мешканця за період з 2015 по 2017 рр.

- Державний дорожній фонд

- Структура місцевих податків та зборів

- Результати фінансової децентралізації Рада Донорів. Станом на липень 2017 року

Та низка інших [108].

## 2. Децентралізація у сфері освіти.

- Підтримка керівництва МОН щодо розуміння та використання формули розподілу освітньої субвенції як інструменту політики Міністерства

- Допомога в розбудові сталої спроможності команди МОН, якій доручено розроблення та внесення змін до формули розподілу освітньої субвенції

- Підтримка Інституту освітньої аналітики у впровадженні нового програмного забезпечення інформаційної системи управління освітою

– Підтримка МОН щодо внесення змін до законодавства (Закон «Про середню освіту», законодавство щодо освітньої статистики, нормативно-правові акти, що регулюють управління освітою, зокрема опорні школи)

Можлива додаткова підтримка МОНу:

– Допомога МОН у реформуванні оплати праці вчителів. Чинна складна система на основі ставок має бути замінена та доповнена системою контрактів з учителями, з визначенням їхніх прав та обов'язків

– Допомога МОН у запровадженні профільної старшої школи. У рамках реформи «Нова українська школа» планується запровадити окрему старшу школу (9-12 класи), а це представлятиме багато логістичних та фінансових викликів.[63]

Експертами шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні», разом з Департаментом освіти і науки Хмельницької ОДА і Дунаєвецькою громадою розпочато створення першої спеціалізованої он-лайн платформи «**Кращі практики управління освітою**». Завдяки цій платформі, представники органів управління освітою громад, державних адміністрацій, інших профільних установ зможуть знайти професійні відповіді з багатьох питань щодо освітнього менеджменту, а саме: Створення Органу управління освітою у новий громаді, Методичний супровід, Позашкільна робота, Розробка Плану оптимізації мереж ЗНЗ, Підвезення (організація), Господарська діяльність для мережі шкіл, Взаємодія з учасниками НВП (батьки, учні), Партнерство з шкільними адміністраціями і педагогічною спільнотою, Ефективна комунікація з старостами і депутатами місцевої ради, Партнерство з виконавчими органами влади на районному і обласному рівнях, Автономія ЗНЗ, Розробка Стратегії освіти, та багато інших.

Крім того, існує ряд публікацій покликаних допомогти керівникам громад удосконалити систему освіти свого регіону:

- Старша профільна школа: кроки до становлення. Методичні рекомендації.
- Профільне навчання - вже сьогодні Газета «Освіта України»
- Міфи та правда про освітню реформу

- ПРАКТИЧНИЙ ПОРАДНИК «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ГРОМАДІ»

- НОВА ШКОЛА У НОВИХ ГРОМАДАХ. Стратегія впровадження ефективного управління освітою в громадах

- Посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах «Нова школа у нових громадах»

- Фінанси освіти в Україні: окремі стратегічні питання

- СТРАТЕГІЯ

розвитку потенціалу громад у сфері управління освітою

- Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад

- Оптимізація мереж сільських шкіл

- Децентралізація освіти у Польщі. Досвід для України

- Публічна комунікація на підтримку децентралізації освіти

- Концепція створення Навчально-методичного центру [52].

Та інші

### **3. Підтримка Асоціації об'єднаних територіальних громад.**

Стратегією проєкту є надання допомоги АОТГ щодо виконання стратегічного плану з використанням досвіду та технічних знань SALAR (Шведської асоціації місцевих влад та регіонів). АОТГ має покращити свої практики у різних сферах з тим, щоб досягати видимих результатів на всіх рівнях.

Основною метою компоненту є допомогти АОТГ досягти поставлених довгострокових цілей. У цьому сенсі, цілі АОТГ стають цілями проєкту, а саме:

– Асоціація посилює свою легітимність та членську базу для задоволення встановлених в Україні законодавчих вимог до асоціацій місцевого самоврядування

– Асоціація запроваджує належні інституційні та організаційні зміни для того, щоб функціонувати ефективно, демократично та з урахуванням гендерних аспектів

– Члени одержують очевидні переваги від послуг Асоціації в належний, прозорий та підзвітний спосіб

– Асоціація здійснює проактивне лобювання та відстоювання інтересів на основі доказової бази перед центральною владою згідно з інтересами членів [52].

З метою поширення напрацьованого досвіду в інших областях України, а також забезпечення обміну успішними управлінськими практиками об'єднаних громад, проводяться серії виїзних семінарів у форматі «рівний рівному» на тему «Ефективне управління освітою в ОТГ. Від створення органу управління до реалізації плану оптимізації мережі шкіл».

Поширення напрацьованих успішних практик в сфері управління середньою освітою у процесі створення нових громад стають все більш актуальними для ефективності реформ в цілому. Тому важливо створити регулярність і інституційну сталість підходу, який був створений в рамках Шведсько-українського проекту.

З метою подальшого інституційного закріплення спільних напрацювань та розвитку результатів співпраці започатковано Навчально-методичний центр (НМЦ) зі збору, систематизації і тиражування успішних практик на базі Дунаєвецької міської ради об'єднаної громади, як такої, що має управлінський і методичний потенціал в сфері освіти.

Для ефективної роботи Центру була створена онлайн платформа [52]. Це перша в Україні спеціалізована онлайн-платформа «Кращі практики управління освітою у громадах» де можна знайти поради та успішні приклади рішень щодо управління освітою у територіальних громадах із усіх областей України.

Також за підтримки експертів проекту, підготовлені наступні публікації:

- Автономія як шлях до ефективного менеджменту. Методичні рекомендації;
- Законодавча класифікація повноважень місцевого самоврядування;
- Співпраця органів громадянського суспільства і місцевої влади у подоланні негативних наслідків пандемії;
- Роздуми про систему вирівнювання в Україні;
- Фінансова децентралізація та реформа фінансів органів місцевого самоврядування реорганізація державного сектору в Україні в 2014-2017 роки;

- Оцінка впливу децентралізації на прозорість та ефективність публічних видатків;

- Місцеве самоврядування в країнах Скандинавії та Балтії;

- Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції;

#### **4. Підтримка Верховної Ради України (зокрема Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування)**

Проект надаватиме сприяння процесам законотворчості шляхом ознайомлення з європейськими кращими практиками (зокрема Швеції та інших скандинавських країн) у формі практичних прикладів, аналітичних довідок та звітів.

У межах України проект сприятиме комунікації між Комітетом з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування та основними національними та місцевими заінтересованими сторонами через організацію семінарів, круглих столів, візитів до регіонів.

На міжнародному рівні проект планує організувати ознайомлення членів Комітету з європейськими кращими практиками (зокрема Швеції та інших скандинавських країн) з ключових питань, які відносяться до повноважень Комітету:

- Децентралізація, створення ефективних і спроможних органів місцевого самоврядування

- Об'єднання територіальних громад

- Гендерна рівність і децентралізація

- Міжмуніципальне співробітництво

- Транскордонне та міжрегіональне співробітництво між місцевими та регіональними владами

- Державна підтримка регіонального розвитку

- Надання послуг громадянам

- Учасницька демократія

–Адміністративний та публічний контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування

–Служба в органах місцевого самоврядування

Проект міжнародної технічної допомоги «Підтримка децентралізації в Україні» здійснюється з метою надання допомоги у впровадженні реформи децентралізації влади та забезпечення її довгострокового впливу шляхом вдосконалення місцевого самоврядування та надання послуг.[52]

#### **2.2.4 DESPRO**

DESPRO продовжує активно відповідати на виклики кожного з етапів реформи місцевого самоврядування на місцевому, регіональному, та національному рівнях.

Результатом підтримки DESPRO національних стейкхолдерів у підвищенні їх спроможності управляти та впроваджувати реформу місцевого самоврядування, став показник 92,1% вдоволеності законодавчим та регуляторним середовищем у сфері (на основі опитування представників місцевого самоврядування та ключових зацікавлених сторін з метою оцінки досягнень проекту).[110]

DESPRO надав експертну підтримку розробці більше, ніж 10 законопроектів і регуляторних документів, випустив більше 50 освітньо-інформаційних та аналітичних публікацій, організував або долучився до організації понад 200 заходів. Проект підтримав створення та діяльність ключового інформаційного ресурсу сфери – порталу Децентралізація, який залучив понад 2 мільйони користувачів з часу свого заснування. У 2017 та 2018 роках у межах підтримки національної політики у сфері децентралізації DESPRO провів серію публічних дебатів у різних регіонах країни, залучивши експертів, місцеве самоврядування та активних громадян до діалогу про об'єднання громад.

DESPRO продовжує підтримку громад у розвитку якісних публічних послуг, які втілюються на основі сталих моделей децентралізованого надання послуг. Наразі 159 громад уже втілили проекти із DESPRO у сфері водопостачання та водовідведення, і 5 громад запустили проекти міжмуніципального співробітництва у сфері управління відходами.

У напрямку розбудови спроможностей та кадрового потенціалу місцевого самоврядування, DESPRO заснував веб-платформу Спільнота Практик: Сталий Розвиток, яка зараз налічує понад 9000 учасників, та Школу місцевого самоврядування, яка з часу свого заснування у 2014 випустила 228 представників місцевого самоврядування та сертифікувала 57 тренерів.

Проект реалізовувався в кілька фаз:

#### **Фаза I. 2007-2010**

Бюджет 2,840,850 Швейцарських франків. Напрями роботи: Підготовка концептуальної та законодавчої бази реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади Розробка та поширення моделей децентралізованого надання послуг на місцевому рівні - децентралізованих послуг сільського водопостачання. Мобілізовано громадські організації, залучено районні групи, реалізовано проекти водопостачання/водовідведення у 40 громадах

#### **Фаза II. 2010-2013**

Бюджет 4,967,905 Швейцарських франків. **Напрями роботи:** Підготовка реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, забезпечення та підвищення обізнаності та професійного рівня стейкхолдерів щодо впровадження децентралізації. Адаптація розроблених моделей децентралізованого надання послуг на місцевому рівні до законодавчих змін. Масштабування моделей на більш широку географію.

Реалізовано проекти водопостачання у 38 громадах. Запровадження Міжмуніципального співробітництва для забезпечення більш якісних публічних послуг водопостачання та поводження з ТПВ.

Реалізовано 2 таких проекти. Запровадження Управління знаннями задля ефективного накопичення та передачі знань (у сфері просування та підтримки реформ та децентралізованого надання послуг). Започатковано веб-платформу Спільнота Практик: Сталий Розвиток

#### **Фаза III. 2013-2017**

Бюджет 9,277,003 Швейцарських франків. Напрями роботи: Підтримка реалізації реформи МС та територіальної організації влади. Комунікаційний

супровід реформи. Підвищення обізнаності громадян щодо результатів реформи. Підвищення професійного рівня органів місцевого самоврядування та державної влади та їх підготовленості до роботи в умовах реформ.

Створено Школу місцевого самоврядування.

Поширення Міжмуніципального співробітництва як інструмента забезпечення якісних публічних послуг водопостачання та поводження з ТПВ в селах, малих містах та ОТГ. Реалізовано ще 3 таких проекти. Інтеграція Управління знаннями у навчальний процес державних інституцій.

**Фаза IV. 2017-2020** Бюджет 6,200,000 Швейцарських франків. Напрями роботи: Публічні обговорення реформи МС та територіальної організації влади. Широкий комунікаційний супровід реформи. Консолідація досвіду проекту у сфері надання публічних послуг. Поширення досвіду на організацію якісних публічних послуг в ОТГ (водопостачання, водовідведення та управління відходами). Масштабування консолідованого досвіду через публічні події, публікації, медіа. Долучення до розробки концептуальних документів та проектів законів у сфері стратегічного планування управління відходами на національному та регіональному рівнях [109].

Результати роботи:

**Надання якісної послуги водопостачання та водовідведення** є пріоритетним завданням для багатьох громад. Це питання потребує комплексного підходу. DESPRO підтримує ОТГ у покращенні системи водопостачання та водовідведення.

До співфінансування заходів залучаються бюджетні кошти, внески населення, спонсорів та проекту DESPRO.

Проекти розвитку комунальних послуг в громадах

Івано-Франківська область: 8 проектів водопостачання в сільській місцевості, 1 проект водопостачання в об'єднаній територіальній громаді, 1 проект водопостачання у малому місті.

## КАРТА ПОТОЧНИХ ПРОЕКТІВ

10 об'єднаних територіальних громад в 6 партнерських областях проекту співпрацюють з DESPRO у 2017–2020 роках.



*Джерело: DESPRO/ Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні/ Основні напрямки та результати діяльності проекту. Режим доступу: <https://despro.org.ua/despro/main-results>*

Рисунок 2.15 – Карта поточних проектів DESPRO.

Вінницька область: 59 проектів водопостачання в сільській місцевості, 1 проект водопостачання в об'єднаній територіальній громаді, 1 проект водовідведення, 1 проект управління побутовими відходами.

Сумська область: 26 проектів водопостачання в сільській місцевості, 1 проект водопостачання в об'єднаній територіальній громаді, 1 проект водопостачання у малому місті, 1 проект водовідведення, 1 проект управління побутовими відходами.

Полтавська область: 8 проектів водопостачання в сільській місцевості, 1 проект водопостачання у малому місті, 1 проект управління побутовими відходами.

Дніпропетровська область: 9 проектів водопостачання в сільській місцевості, 1 проект водопостачання в об'єднаній територіальній громаді, 1 проект водопостачання у малому місті.

Автономна республіка Крим (до окупації): 27 проектів водопостачання, в сільській місцевості.

Despro підтримав 152 проекти в селах, малих містах та об'єднаних громадах. 173000 мешканців 6 регіонів України отримали доступ до покращених послуг у

сфері водопостачання, водовідведення та управління побутовими відходами. Загальна вартість проектів склала 183,7 млн грн. 111км мереж збудовано у партнерських громадах за 10 років діяльності Despro.

DESPRO має значний досвід у реалізації проектів сільського питного водопостачання. Під час втілення цих проектів експерти DESPRO впровадили власну модель покращення систем водопостачання в сільській місцевості.



*Джерело: DESPRO/ Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні/ Основні напрями та результати діяльності проекту. Режим доступу: <https://despro.org.ua/despro/main-results>*

Рисунок 2.16 – Модель DESPRO з покращення системи водопостачання в сільській місцевості.

### **Спільнота практик: сталий розвиток.**

Спільнота практик- це:

- онлайн майданчик для взаємодії, обміну досвідом, поширення кращих практик, генерації нових ідей проектів розвитку та горизонтальної комунікації.
- платформа для просування реформи адміністративно-територіального устрою, розміщення та доступу до інформації в умовах швидких змін.
- інтерактивне віртуальне середовище для дистанційного навчання учасників з метою підвищення їх професійної компетентності.

Спільнота започаткована у 2012 році, за цей період відбулося понад 40 е-курсів, із більш як 5 000 учасників.

Найпопулярнішим е-курсом спільноти є «Управління проектами місцевого розвитку».

- програма курсу постійно оновлюється.
- з 2012 року відбулося 7 всеукраїнських та 3 регіональні е-курси.
- понад 2 500 учасників успішно завершили навчання за весь період від часу започаткування е-курсу.
- 1 188 осіб – рекордна кількість одночасно зареєстрованих учасників УП у 2016.

Перевагами спільноти є:

- можливість навчатися на е-курсах за власним графіком.
- доступ до інформаційно-управлінських ресурсів.
- налагодження професійних контактів з вмотивованими до змін колегами з усієї України.
- долучення до розроблення спільних проектів розвитку.

Учасниками спільноти є:

- 46 % представники органів місцевого самоврядування;
- 19 % громадський сектор;
- 11 % представники виконавчої влади;
- 24 % освітяни, підприємці, ЗМІ.

### **Проекти з управління відходами.**

DESPRO підтримує проекти у сфері управління відходами з 2010 року. До початку активної фази реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади DESPRO надавав підтримку ініціативам окремих громад у створенні спільних систем управління відходами на основі співробітництва територіальних громад.

Діяльність DESPRO протягом 2017-2020 років у сфері управління відходами охоплює 3 рівні:

- Національний рівень Експертно-консультативна підтримка Мінрегіону та Мінприроди щодо оновлення національного законодавства в сфері управління відходами: проект Рамкового закону «Про відходи», проект закону «Про відходи

населених пунктів», галузеві накази Мінрегіону в рамках Національної Стратегії управління відходами в Україні до 2030 року.

- Регіональний рівень Розроблення Регіонального плану управління відходами для однієї з партнерських областей проекту у партнерстві з Мінрегіоном та Мінприроди.

- Рівень громади Експертно-консультативна підтримка ОТГ у стратегічному плануванні розвитку системи управління відходами з акцентом на міжмуніципальному співробітництві.

Метою є :

- підтримати реалізацію Національної Стратегії управління відходами в Україні до 2030 року на регіональному рівні.

-встановити єдині вимоги до структури та заходів регіональних планів управління відходами.

Результати роботи буде покладено в основу:

- спільного наказу Мінрегіону та Мінприроди «Про затвердження Порядку розроблення та затвердження регіонального плану управління відходами».

- методичних рекомендацій з розроблення Регіональних планів управління відходами.

### **Школа місцевого самоврядування Despro.**

Школа місцевого самоврядування – це: тренери: топ-експерти та практики місцевого самоврядування;

Практико-орієнтоване навчання: від теорії до експертного супроводу;

Синергетичний підхід до набору учасників: керівники й посадові особи ОМС, представники неурядових організацій, бізнес та громадськість;

Платформа професійного діалогу, обміну досвідом та ідеями;

Школа започаткована у 2014 році, за період існування, 228 осіб, стали дипломованими випускниками школи, та 57 випускників отримали сертифікати тренера.

Гілки школи:

- команди ОТГ з різних областей України;

- молоді фахівці ОМС;
- жінки-лідери ОМС;
- представники медіа;

Формат школи Despro:

- 2 очні сесії (семінари, дискусії, тренінги).
- тренінг з інтерактивних методик викладання для дорослої аудиторії («Тренінг для тренерів»).
- домашні завдання між сесіями.
- ознайомчі візити у межах України та за кордон.

Теми навчальної програми школи Despro: економічне зростання громад, стратегічне і просторове планування, проектний менеджмент, фахове самовдосконалення та ефективні комунікації, брендування та маркетинг територій громади.

Результатом навчання є:

актуалізована стратегія громади, розроблені проекти розвитку та навички їх ефективної реалізації;

диплом про успішне завершення навчальної програми Школи DESPRO;

сертифікат про участь у «Тренінгу для тренерів».

### **Підтримка жінок-лідерок місцевого самоврядування.**

Рівноправна участь жінок у прийнятті рішень відіграє суттєву роль у впровадженні реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Жінки складають 53,7% населення України і на рівні та у партнерстві з чоловіками стають рушійною силою втілення змін у процесі децентралізації. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO розвиває мережу жінок-лідерок для підвищення лідерського потенціалу жінок, які працюють у місцевому самоврядуванні, з метою втілення змін на місцевому рівні та забезпечення сталого розвитку українських регіонів.

Ціль 1. Основи гендерної рівності включені у порядок денний реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні;

Ціль 2. Жінки володіють необхідними навичками та знаннями для успішної роботи у ОМС;

Ціль 3. Жінка – активна учасниця процесу децентралізації;

Ціль 4. Відбувається обмін досвідом між жінками-лідерками місцевого самоврядування.

### **2.3 Труднощі громад при із залученням міжнародних програм розвитку**

Перепонами на шляху до залучення міжнародних програм, можуть виступати:

**Недобросовісність ОМС або їх незацікавленість в розвитку своєї громади.** Як не прикро це визнавати, але випадки недобросовісності органів влади в нашій країні трапляються доволі часто. Очевидно, коли пріоритетом високопосадовців, стають їх власні інтереси, це неодмінно призводить до негативних наслідків для мешканців громади.

**Небажання органів самоврядування брати участь у програмах через контроль з боку донорів за їх діяльністю, що нівелює можливість застосування корупційних схем.** Будь яка організація, виділяючи певну суму коштів, зацікавлена в їх максимально правильному використанні, а тому, працює над різними механізмами анти-корупції, прозорості та моніторингу котрі направлені й на посилення довіри між ОТГ та її громадянами.

**Брак досвіду працівників органу влади, або їх некомпетентність у розробці цільових проектів.** Для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідно:

- орієнтуватися в процесі подачі заявок на одержання грантів;
- знайти придатні фінансові джерела і провести їх аналіз;
- за допомогою професійно складеної заявки переконати донора в тому, що фінансувати необхідно саме цій громаді.

Проект, який заслуговує фінансування, має бути:

ясним і чітким — містити точні описи видатків, на які потрібне фінансування, та опис робіт, що будуть виконуватися організацією;

достовірним — містити фактичні матеріали: таблиці, якщо потрібно, схеми та інші матеріали (може виникнути необхідність у попередньому дослідженні, щоб оцінити потреби, а також можливе ставлення людей до того, що пропонує ОМС);

важливим — як для ОМС, так і для розв'язання тієї проблеми, на яку даний проект спрямований. Довгостроковий ефект від проекту може бути додатковим привабливим чинником;

ефективним — результат проекту має приносити суттєву суспільну користь;

реалістичним — пропонована робота має бути здійсненою. Необхідно оцінити наявні (або очікувані) ресурси, а також те, наскільки запланована діяльність їм відповідає;

економічним — мати високий результат при малих витратах «донора»;

актуальним — по можливості сприяти вирішенню нагальних соціальних проблем сьогодення;

відповідати інтересам донора та його благодійній політиці.

Проект потрібно розглядати із двох точок зору: по перше, проект має бути зрозумілим для зовнішнього сприйняття експертами, які повинні оцінити його за цілою низкою показників, що традиційно використовуються для цього фахівцями-оцінювачами. Основними показниками при оцінці проектних заявок звичайно є:

- актуальність проблеми;
- зрозумілість і логічність викладу;
- реалістичність, доцільність і раціональність запропонованого рішення;
- обґрунтованість і економічність запропонованих видатків;
- досяжність, соціальна значимість, стабільність очікуваних результатів та ін.

З іншого боку, проект має сприяти розв'язанню конкретної соціальної проблеми.

**Нежиттєздатність, некоректність проекту.** Подальше фінансування — ще одна важлива складова проекту. Жоден донор не прагне фінансувати вас постійно. Організація, яка вирішить підтримати ваш проект, хоче з самого початку мати гарантію того, що діяльність, яку ви розпочали, продовжиться й після закінчення проекту.

Донори зазвичай бажають знати, звідки громада візьме кошти після закінчення періоду надання гранту, запевнень, що громада будете прагнути знайти нового донора, недостатньо. ОМС повинен представити план, який переконав би донора, що організація має (або одержить) досить коштів для продовження реалізації проектних завдань після закінчення строку гранту. Дійсно, якщо вже зараз територіальна громада обмежена в коштах, то, що буде, коли проект буде запущено? Може бути, що нинішнє фінансування не піде на користь, якщо наступного року буде потрібно запитувати ще більші суми, ніж у нинішньому.[107]

**Незацікавленість донорів у запропонованому проекті.** Одним з основних завдань при подачі заявок, є синхронізація потреб або ідей власної громади, із цільовою направленістю донора. Якщо донор не буде мати певності що органи місцевого самоврядування має спільні з ним цілі, то заявка буде відхилена.

**Обмеженість кількості регіонів, котрих здатна охопити програма донора.** Більшість з проектів працюють лише у окремих регіонах України, що обумовлює високу конкуренцію на участь у них. Відповідно й шанс на отримання грантів, є вищим у більш спроможних громад, або ж у таких хто вже співпрацював із подібними програмами, знає механізми участі у них, та довів здатність реалізовувати їх проекти.

### **Висновки до розділу**

Провівши у другому розділі кластерний аналіз, для наступного опрацювання, було виділено п'ять основних кластерів областей, із подібністю процесів, які в них відбуваються.

Наступним кроком стало визначення ефективності органів місцевого самоврядування, громад цих областей ,результатом якого стало виділення громад , ефективність яких за сумою трьох категорій була найвищою, ці громади входять до області, кластер якої є найбільшим за охопленням, що дозволяє зробити висновок, про позитивний темп розвитку громад у більшій частині території України.

У наступному підпункті, були розглянуті конкретні приклади роботи, та досягнення міжнародних програм співпраці з розвитку громад. Результатами аналізу стало підтвердження необхідності у подальшій співпраці, задля покращення суспільного ладу громад.

Наступним етапом став розгляд труднощів з якими почасти зустрічається громада, при намаганні залучення міжнародних програм.

Розглянуті у цьому розділі питання лягли в основу наступного розділу, де на основі них проводилось когнітивне моделювання.

### **3 МОДЕЛЬ «МІЖНАРОДНІ ПРОГРАМИ СПІВРОБІТНИЦТВА ОМС УКРАЇНИ», ЇЇ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ**

#### **3.1 Визначення основних факторів моделі «міжнародні програми співробітництва ОМС України»**

Для побудови моделі, було визначено ряд основних факторів впливу:

- Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування;
- Економічний аспект;
- Ефективність роботи ОМС;
- Труднощі залучення міжнародних програм;
- Недобросовісність/корумпованість ОМС;
- Законодавчий аспект;
- Розвиток освіти в регіоні;
- Розвиток медицини в регіоні;
- Розвиток культури та спорту;

Варто розглянути кожен з факторів:

**Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування**- цільовий фактор, котрий має на меті сприяння у розвитку усіх необхідних для комфортного проживання сфер.

**Економічний аспект**- є керуючим фактором, котрий дає змогу оцінити можливість надання населенню соціальних гарантій. Крім того, розвинутий економічний аспект, є базисом для розвитку інших сфер.

**Ефективність роботи ОМС**- керуючий фактор. Передбачає коректне та продуктивне виконання своїх функцій органом місцевого самоврядування. Від рівня ефективності роботи ОМС залежить рівень надання послуг населенню.

**Труднощі залучення міжнародних програм** –керуючий фактор. Передбачає сукупність явищ, котрі стають перепонами в укладанні успішній угод між територіальною громадою та донором.

**Недобросовісність/корумпованість ОМС** – керуючий фактор. Котрий перешкоджає нормальному розвитку усіх сфер. В умовах розширення повноважень, нівелювання можливості корупції є особливо актуальним.

**Законодавчий аспект-керуючий фактор.** Передбачає визначення та врегулювання діяльності органів місцевого самоврядування.

**Розвиток освіти в регіоні-** керуючий фактор. Є важливим для становлення сталого зростання, розвитку конкурентної економіки, а отже і суспільного та індивідуального добробуту громадян.

**Розвиток медицини в регіоні-** керуючий фактор. Впливає на якість та можливість надання медичних послуг населенню.

**Розвиток культури та спорту-керуючий фактор,** котрий має на меті сприяння розвитку й становлення людини як особистості.

**Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування**

Фактор «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» має сильний вплив на фактор «Економічний аспект», коефіцієнт впливу становить 0,8. Зростання «міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування» призводить до покращення показників «економічного аспекту», підтвердити це, можна співставивши наведені вище показники, кількості донорських програм із власними надходженнями на одного жителя, області із більшим числом залучених програм мають як правило вищий економічний показник.

Наступним фактором на який «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» мають сильний вплив, є фактор «Ефективності роботи ОМС» коефіцієнт впливу становить 0,7. Збільшення цього впливу, призводить до помірного зростання ефективності роботи ОМС. Такий вплив досягається завдяки методичним та практичним допомагам деяких донорів, у підвищенню кваліфікаційного рівня ОМС.

Фактор «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» має негативний вплив на фактор «Недобросовісність ОМС»

коефіцієнт впливу становить – 0,3. Збільшення впливу призводить до незначного зменшення рівня недобросовісності. Зумовлено це тим, що подібні програми, застосовують різні системи моніторингу та працюють в бік підвищення прозорості, зменшуючи тим самим можливість корупційних дій.

Фактор «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» має помірний вплив на «Розвиток освіти в регіоні», коефіцієнт впливу становить 0,6. Збільшення цього впливу зумовлює значне підвищення рівня «розвитку освіти». Передумовою цього, є наявність відповідних донорських програм сприяння розвитку освіти у регіонах.

Фактор «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» помірно впливає на фактор «Розвиток медицини в регіоні», коефіцієнт впливу становить 0,5. Збільшення цього впливу призводить до відчутного рівня розвитку медицини. Такі показники досягаються завдяки наявності міжнародних програм з охорони здоров'я.

#### **Економічний аспект.**

Фактор «Економічного аспекту» має слабкий вплив на фактор «Міжнародні програми співробітництва», коефіцієнт впливу 0,3. Зумовлюється це тим, що економічний фактор, не є пріоритетним, під час вибору громади донором.

«Економічний аспект» має помірний вплив на «Фактор ефективності ОМС», коефіцієнт впливу становить 0,6. При зростанні економічного фактору, спостерігається незначне підвищення ефективності діяльності ОМС.

Фактор «Економічного аспекту» сильно впливає на фактор «Розвиток освіти в регіоні» коефіцієнт впливу 0,8. Підвищення рівня економічного аспекту, помірно впливає на зростання розвитку освіти у регіоні, завдяки пропорційному збільшенню частки надходжень на неї.

«Економічний аспект» проявляє сильний вплив на «Розвиток медицини в регіоні» коефіцієнт якого становить 0,8. При збільшенні впливу економічного аспекту, спостерігається помірний ріст рівня медицини у регіоні. Така тенденція можлива за рахунок збільшення видатків на медицину, завдяки зростанню економіки.

Фактор «Економічного аспекту» має достатньо сильний вплив на «Розвиток культури та спорту в регіоні» коефіцієнт цього впливу становить 0,8. Збільшуючи рівень економічного аспекту, відслідковується помірне зростання рівня розвитку культури та спорту. Пояснюється це збільшенням видатків завдяки росту економіки.

### **Ефективність роботи ОМС**

Фактор «Ефективності роботи ОМС» має дуже сильний вплив на фактор «Міжнародні програми співробітництва ОМС», коефіцієнт впливу, становить 0,9. Такий сильний вплив, зумовлений тим, що ефективна робота ОМС, відіграє ключову роль у залученні міжнародних програм до свого регіону.

Фактор «Ефективності роботи ОМС» сильно впливає на «Економічний аспект» коефіцієнт впливу становить 0,8. Зростання ефективності роботи ОМС призводить до помірного покращення економічного аспекту.

Фактор «Ефективності роботи ОМС» має значний негативний вплив на «Труднощі залучення міжнародних програм» коефіцієнт впливу становить -0,5. Збільшення впливу ефективності роботи ОМС призводить до незначного послаблення труднощів залучення міжнародних програм.

Фактор «Ефективність роботи ОМС» має слабкий вплив на «Законодавчий аспект», його коефіцієнт становить 0,2. Підвищення ефективності роботи ОМС призводить до незначного посилення законодавчого аспекту.

«Ефективність роботи ОМС» має однаково сильний вплив на «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні» та «Розвиток культури та спорту», коефіцієнт впливів становить 0,8. Підвищення рівня ефективності роботи ОМС, значно посилює ці фактори. Обумовлено це тим, що в повноваження саме цього органу входить розподіл видатків на вказані сфери, відповідно від ефективності його роботи залежить правильність розподілу цих видатків.

### **Труднощі залучення міжнародних програм**

Фактор «Труднощі залучення міжнародних програм» має сильний негативний вплив на «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування», коефіцієнт цього впливу складає -0,8. Зростання фактору

«Труднощі залучення міжнародних програм» призводить до незначного послаблення фактору «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування».

### **Недобросовісність/корумпованість ОМС**

Фактор «Недобросовісність/корумпованість ОМС» має сильно негативний вплив на фактор «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» коефіцієнт цього впливу  $-0,9$ . Оскільки недобросовісність ОМС перешкоджає як залученню донорських програм, так і їх ефективному здійсненню.

«Недобросовісність/корумпованість ОМС» сильно негативно впливає на фактор «Економічний аспект», коефіцієнт впливу складає  $-0,8$ . Підвищення рівня корумпованості органів місцевого самоврядування, значно послаблює економічний аспект.

Фактор «Недобросовісність ОМС» сильно негативно впливає на фактор «Ефективність роботи ОМС», коефіцієнт впливу дорівнює  $-0,8$ . Підвищення рівня недобросовісності, значно знижує рівень ефективності роботи ОМС, оскільки дії недобросовісних політиків направлені на отримання власної вигоди, а не на продуктивну діяльність.

«Недобросовісність ОМС» значно впливає на фактор «Труднощі залучення міжнародних програм», коефіцієнт впливу становить  $0,8$ . Зумовлений такий коефіцієнт тим, що недобросовісність органу місцевого самоврядування підвищує труднощі у залученні міжнародних програм, оскільки корумповані органи не зацікавлені у додатковому контролі за їх діями.

Фактор «Недобросовісності ОМС» послаблює вплив фактору «Законодавчий аспект», коефіцієнт впливу становить  $-0,3$ .

Фактор «Недобросовісності ОМС» має сильно негативний вплив на фактори «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту», коефіцієнт впливу становить  $-0,9$ . Зумовлено це тим, що, через високий рівень корумпованості органу видатки на систему освіти, медицини, культури та спорту, можуть не досягати свого призначення у повному обсязі, що сильно перешкоджає розвитку цих сфер.

### **Законодавчий аспект**

Фактор «Законодавчий аспект» має слабкий вплив на фактор «Міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування» коефіцієнт цього впливу становить 0,4. Підвищення впливу цього фактору, призводить до помірною збільшення фактору «Міжнародних програм співробітництва ОМС». Отже завдяки розвитку законодавчої бази, можна досягти, підвищення рівня залучення міжнародних програм співробітництва.

Наступним фактором на котрий помірно впливає «Законодавчий аспект» є фактор «Економічного аспекту», коефіцієнт впливу становить, 0,5. Зростання рівня законодавчого аспекту помірно позитивно впливає на підвищення економічного аспекту. Пов'язано це перш за все з покращенням законодавчого врегулювання економічних відносин та завдань.

Фактор «Законодавчого аспекту» має слабкий вплив на «Труднощі залучення міжнародних програм» коефіцієнт впливу становить -0,1. Збільшення впливу законодавства призводить до зменшення труднощів при залученні міжнародних програм.

«Законодавчий аспект» має помірний вплив із послаблення фактору «Недобросовісність ОМС» коефіцієнт якого становить -0,5. Такий коефіцієнт обумовлений тим, що низка законів та нормативно правових актів мають на меті запобігання корумпованості та недобросовісності ОМС, відповідно при збільшенні впливу цього фактору, фактор недобросовісності зменшується.

Фактор «Законодавчого аспекту» чинить сильний вплив на фактори «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту», коефіцієнт впливу на кожен з них становить 0,8. Пояснюється це тим, що саме законодавство, закладає основи розподілу видатків на ці сфери.

**Розвиток освіти в регіоні, Розвиток медицини в регіоні, Розвиток культури та спорту.**

Фактори «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту» мають слабкий вплив на «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» коефіцієнт якого становить

0,2. Проте наявність такого впливу є важливою, тому що, в разі наявності певної роботи з підтримки цих сфер, процес залучення міжнародних програм стає більш можливим, оскільки будь який донор, має на меті саме сприяння розвитку цих сфер, а не самостійне їх покращення.

На основі таблиці вихідних даних (табл. Д.1) будуємо когнітивну карту моделі розвитку міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування України.

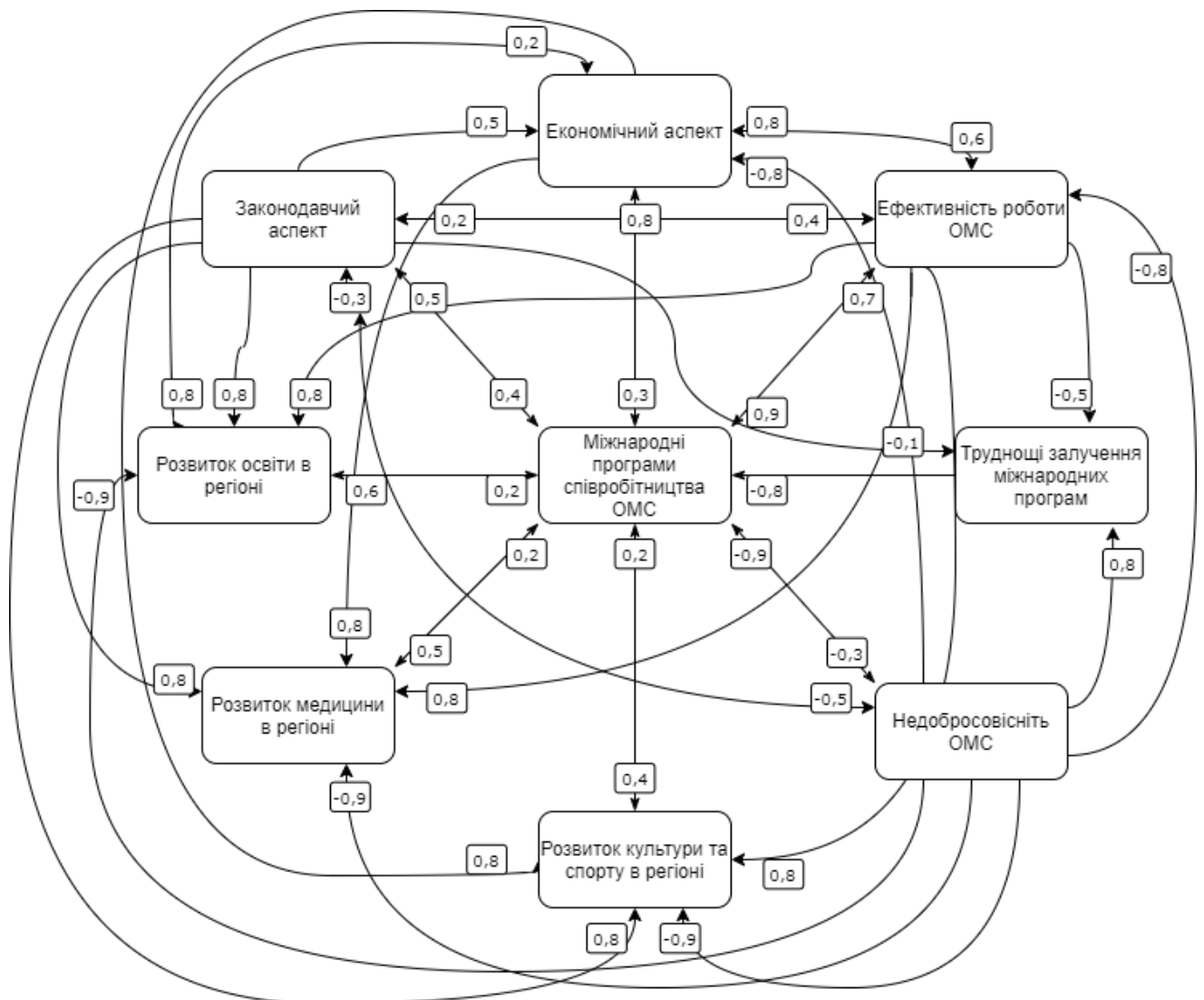


Рисунок 3.1 – Когнітивна модель розвитку міжнародних програм органів місцевого самоврядування України

### 3.2 Розрахунок моделі та її прогнозування на основі сценарного підходу та тренд-сезонного моделювання

Наступним етапом є створення когнітивної моделі

За допомогою пакету MS Excel «Insight» виконуємо когнітивний аналіз вхідної матриці за формулами:

Значення контурів зворотного зв'язку для кожного фактора:

$$R_i = \prod_{j=1}^n w_j \quad (3.14)$$

де  $n$  - кількість зв'язків у циклі,  $w_j$  - ваговий коефіцієнт  $j$ -го зв'язку, який приведений у таблиці (додаток Д.1)

Значення узагальненого коефіцієнту зворотного зв'язку для кожного фактору визначаємо за формулою:

$$R_v = \sum_i^m R_i \quad (3.15)$$

де  $m$  - число циклів (контурів зворотного зв'язку), що генерується змінною або фактором, який обраний у якості «входу».

$R_v$  - загальний коефіцієнт зворотного зв'язку  $v$ -го «входу» системи,

$R_i$  - коефіцієнт зворотного зв'язку  $i$ -го циклу системи.

Результатом розрахунку стала таблиця (таблиця Д.2)

Діагональ таблиці (таблиця Д.2) відображає контури зворотного зв'язку. Для формування висновку про вплив факторів на стабільність чи не стабільність системи, пропонується провести якісний аналіз впливу зворотного зв'язку. Для цього побудуємо гістограму.

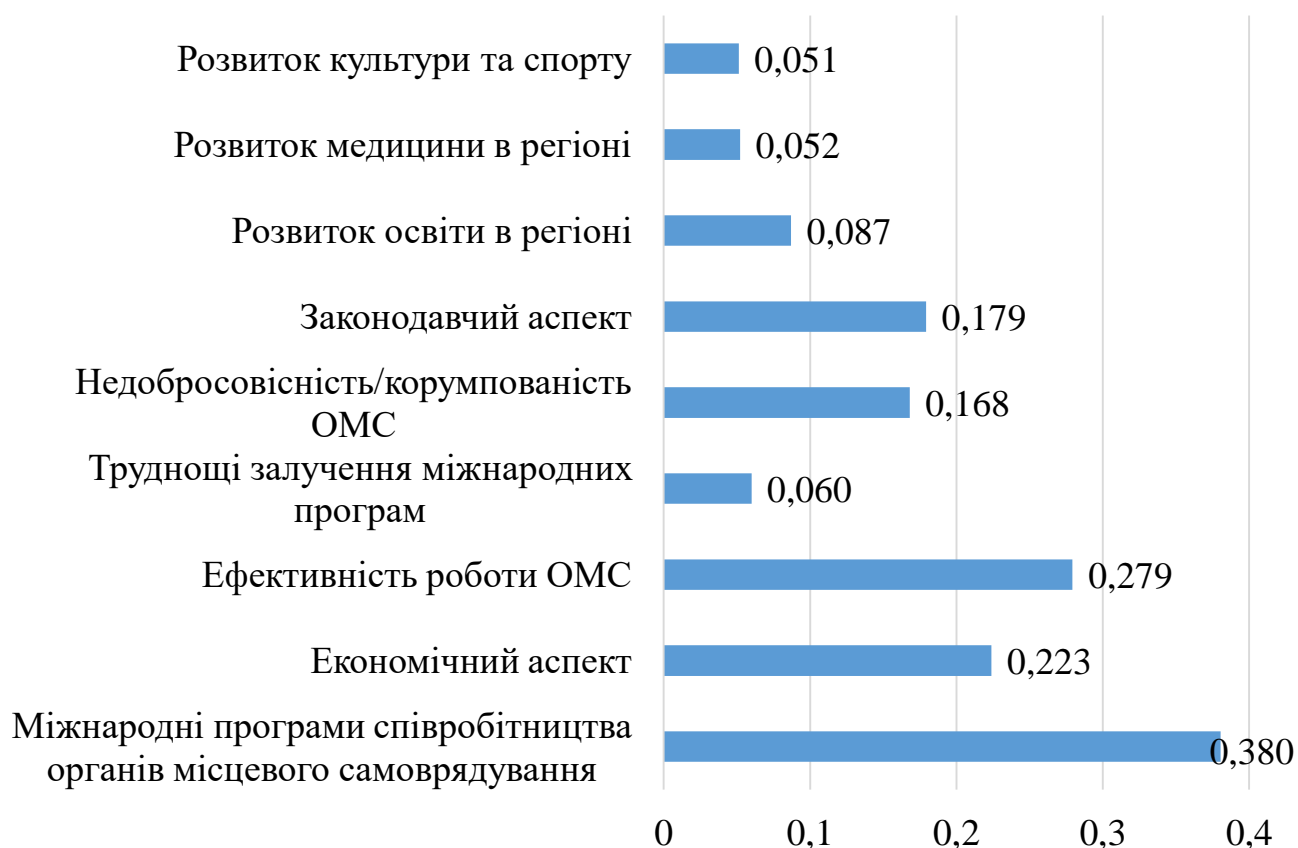


Рисунок 3.2 – Значення контурів зворотного зв'язку когнітивної моделі розвитку міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування України

Розглядаючи контури зворотного зв'язку, можемо звернути увагу на відсутність стабілізуючих факторів, що вказує на нестабільність системи, можливою причиною не стабільності є її поки що закороткий термін дії, та неусталеність усіх процесів.

Дестабілізуючими ж факторами є: «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,38), «Економічний аспект», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,22), «Ефективність роботи ОМС», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,27), «Труднощі залучення міжнародних програм», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,06), «Недобросовісність/корумпованість ОМС», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,16), «Законодавчий аспект», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,17), «Розвиток освіти в регіоні», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,08), «Розвиток медицини в регіоні», коефіцієнт зворотного зв'язку

якого складає (0,05), «Розвиток культури та спорту в регіоні», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,05).

Найвищий дестабілізуючий вплив, спостерігається у фактору «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування», коефіцієнт зворотного зв'язку якого складає (0,38), що може свідчити про його найвищу з поміж інших факторів чутливість до змін, що обумовлює особливу потребу в роботі над цим фактором, та приділення йому додаткової уваги.

Найнижчий дестабілізуючий вплив присутній у двох факторів «Розвитку медицини в регіоні» (0,5) і «Розвитку культури та спорту в регіоні» (0,5) що вказує на труднощі у їх зміні. Сучасні реалії підтверджують важкість та довготривалість процесів їх становлення та реформування.

Оскільки значення узагальнених контурів зворотного зв'язку когнітивної моделі розвитку міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування України, для факторів систем котрі розташовані на основній діагоналі матриці результатів (додаток Д.2) є більшими за 1, отримана матриця потребує нормалізації. Нормалізацію виконуємо шляхом зменшення масштабів отриманих результатів, поділивши усі значення таблиці (додаток Д.2) на довільно обрану характеристику, число котре є у два рази більшим і цілим, ніж найбільше значення по модулю сумарного коефіцієнту зворотного зв'язку, в даному випадку цим числом є -25. Результатом проведеної роботи, є отримання нормалізованої матриці (додаток Д.3).

Для подальших дій із визначення впливу факторів системи, який враховує її реакцію, скористаємось такою формулою:

$$K_{ij}^* = K_{ij} \cdot \frac{1}{1 - R_i}, \quad (3.16)$$

де  $K_{ij}^*$  - приведений коефіцієнт впливу і-го фактору на j-й фактор системи, що враховує реакцію системи на зміни у факторі і;

$K_{ij}$  - коефіцієнт впливу і-го фактору на j-й фактор системи, який отримується з нормалізованої таблиці розрахунків ( таблиця Д.3)

$R_i$  нормалізоване значення узагальненого коефіцієнта зворотного зв'язку і-го фактору системи.  $R_i$  - в нормалізованій таблиці (таблиця Д.3) розташовані на головній діагоналі.

Результатом проведених дій є отримання таблиці взаємовпливів факторів когнітивної моделі системи ( таблиця Д.4)

За цією таблицею варто побудувати гістограму, котра дозволить наочно визначити впливи факторів на цільовий, та вплив цільового фактору на керуючі.



Рисунок 3.3- Вплив основних факторів на цільовий, та цільового фактору на керуючі моделі розвитку міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування України

Вплив керуючих факторів на цільовий фактор «Міжнародних програм співробітництва ОМС», з якого видно, що позитивний вплив на нього становлять: «Економічний аспект» (0,10), «Ефективність роботи ОМС» (0,15), «Законодавчий аспект» (0,29), «Розвиток освіти в регіоні» (0,02), «Розвиток медицини в регіоні» (0,008), «Розвиток культури та спорту в регіоні» (0,008).

Фактор «Законодавчого аспекту», має найбільший коефіцієнт впливу (0,29). Можливим поясненням цього є важливість правильного врегулювання таких відносин законодавством, або важливість впевненості донора у законодавстві, та його сприянні процесу, недопущенні корупційних та інших моментів, здатних негативно вплинути на розвиток галузі якій надається допомога.

Найбільш негативно впливаючим фактором виявилась недобросовісність із її коефіцієнтом впливу (-0,34). Тому що, саме вона стає найбільшою перепорою у доцільному використанні коштів міжнародних програм, чого сильно остерігаються донори, покладаючись на протидію такому впливу з боку законодавства (як видно з найбільшого позитивного впливу цього фактору).

Вплив цільового фактору «Міжнародних програм співробітництва ОМС» на керуючі фактори, з якого видно, що позитивний вплив цільового фактору розповсюджується на: «Економічний аспект» (0,21), «Ефективність роботи ОМС» (0,16), «Законодавчий аспект» (0,05), «Розвиток освіти в регіоні» (0,38), «Розвиток медицини в регіоні» (0,42), «Розвиток культури та спорту» (0,41).

Як можна помітити найвищі ступені впливу, цільовий фактор має на: «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту в регіоні», і «Розвиток освіти», що обумовлено великою кількістю цільових програм у цих сферах.

Негативний ж вплив, цільовий фактор, чинить на: «Труднощі залучення міжнародних програм» (-0,12), та «Недобросовісність ОМС» (-0,04). Що є досить втішною тенденцією, котра вказує на прагнення міжнародних донорських програм до співпраці з органами місцевого самоврядування.

Після отримання результатів моделювання, доцільним є проведення реалізації сценаріїв його розвитку задля кращого розуміння, наслідків при розвитку певних процесів.

### **3.2.1 Сценарії розвитку**

#### **Сценарій підвищення ефективності роботи ОМС №1.**

Проект DOBRE надає комплексну допомогу місцевим громадам за рахунок підвищення ефективності дій місцевої влади, її відповідального ставлення до потреб громадян, здатності надавати їм реальні послуги та швидко впроваджувати реформи у ключових сферах економічного й суспільного життя. Він є одним з елементів узгодженого пакету міжнародної донорської допомоги Урядові України у здійсненні загальнонаціональної реформи децентралізації та забезпечення успіху нових об'єднаних громад.

Проект DOBRE має два основні завдання: (1) сприяти розбудові потенціалу об'єднаних громад до виконання їхніх функцій та забезпечення високоякісних послуг місцевим мешканцям; (2) розширення участі членів місцевих громад та організацій громадянського суспільства у процесі прийняття рішень місцевої влади, а також забезпечення підзвітності місцевих посадовців перед громадою на основі спостереження та громадського контролю.[6]

Реалізувати сценарій, можна збільшивши коефіцієнт впливу «Міжнародних програм співробітництва ОМС» на «ефективність роботи ОМС». В результаті покращення ефективності роботи ОМС, можна збільшити коефіцієнти впливу цього фактору на економічний, освітній, медичний та культурний аспекти, оскільки їх розвиток є частково залежним від коректності роботи органів місцевого самоврядування, крім того, можна внести незначні зміни до фактору «Труднощі залучення міжнародних програм» адже зменшення труднощів залучення донорських програм також багато в чому залежить від роботи ОМС. (таблиця Д.5)

Провівши розрахунки вихідної матриці (таблиця Д.5), аналогічним до розрахунків матриці (таблиця Д.1) чином, за формулами (3.33 та 3.34) та

одержавши матрицю результатів (таблиця Д.6), можемо провести її порівняння із матрицею результатів системи, (таблиця Д.2) та побачити несуттєві, проте позитивні зміни у впливі на цільовий фактор, усіх факторів крім «Розвитку медицини в регіоні» та «Розвитку культури та спорту в регіоні». Стосовно ж впливу цільового фактору «Міжнародних програм співробітництва ОМС» на інші фактори, то значні зміни можна спостерігати в таких факторах як: «Економічний аспект», «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», та «Розвиток культури і спорту».

Розглянувши матрицю взаємовпливів факторів сценарію номер 1 (таблиця Д.7) можна помітити відмінності від матриці взаємовпливів факторів системи (таблиця Д.3) у незначному зростанні впливу цілого ряду факторів на цільовий, та більш істотних змін у таких впливах як «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» на фактор «Ефективності роботи ОМС»; «Ефективності роботи ОМС» на «Економічний аспект», «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту», та незначному зменшенні рівня «Труднощів залучення міжнародних програм». Також спостерігаються певні зміни у факторі «недобросовісності ОМС» а саме, незначне збільшення його впливу на «Труднощі залучення ОМС» та підвищення його послаблюючого впливу на «законодавчий аспект».

### **Сценарій розвитку програм з охорони здоров'я № 2**

У співпраці з органами влади та організаціями громадянського суспільства України, іншими міжнародними інституціями та партнерами, USAID сприяє загальному розвитку системи охорони здоров'я України. Завдяки чому програма робить внесок до побудови системи, яка слугує потребам громадян України та забезпечує медикам необхідні засоби, знання і ресурси для того, щоб надавати сучасні, високоякісні медичні послуги всім українцям [6].

Пропонується реалізувати сценарій розвитку програми охорони здоров'я збільшивши коефіцієнт впливу фактору «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» на «Розвиток медицини в регіоні».

Відповідно до цього, можна збільшити й коефіцієнт впливу фактору «Розвиток медицини» на «Міжнародні програми співробітництва ОМС», оскільки успішна реалізація такого проекту, може стати візитівкою регіону, завдяки якій значно полегшиться залучення нових донорських програм, бо як відомо донори більш охоче співпрацюють з громадами котрі вже довели свою продуктивність у певній сфері.

Порівнюючи матрицю отриманих результатів сценарію (таблиця Д.9) із матрицею результатів системи (таблиця Д.2) спостерігаються значне зростання впливів факторів «Недобросовісність ОМС» та «Законодавчий аспект» на цільовий. Зворотного ж суттєвого впливу цільового фактору на інші не спостерігається.

Наступним кроком є розгляд матриці взаємовпливів факторів сценарію №2 (таблиця Д.10), помітним впливом на цільовий фактор, є вплив «Законодавчого аспекту», «Недобросовісності ОМС» та «Розвитку медицини». Крім змін у впливі на цільовий фактор, спостерігається підвищення впливу цільового фактору «Міжнародних програм співробітництва» на фактори «Розвитку медицини в регіоні», та «Розвитку освіти в регіоні». Також певні зміни прослідковуються у підвищенні впливу «Ефективності роботи ОМС» на «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні» та «Розвиток культури та спорту», інші ж фактори не демонструють істотних змін.

### **Сценарій розвитку економіки № 3**

USAID сприяє формуванню у країні конкурентної економіки, у якій малі та середні підприємства здатні вільно реалізовувати свій потенціал. За підтримки Агентства, останнім часом Уряд України здійснив кілька етапних кроків у цій сфері, що зокрема включають впровадження електронної системи звітності та розкриття інформації для підприємств, акції яких котуються на відкритому ринку, створення інститутів, що забезпечують прозору та ефективну торгівлю активами, а також розвиток ринку цінних паперів.

Програми Агентства сприяють покращенню бізнес-клімату на загальнонаціональному та місцевому рівні, що забезпечує стимули до розвитку

внутрішньої й зовнішньої торгівлі та інвестицій. Шляхом допомоги в оптимізації нормативно-правової бази, яка нині збільшує вартість ведення бізнесу в Україні, USAID підтримує розвиток конкурентоздатної української економіки [6].

Реалізувати сценарій пропонується, збільшивши коефіцієнт впливу фактору «Міжнародні програми співробітництва органів місцевого самоврядування» на фактор «Економічного аспекту». Подальшими змінами від такого процесу, є збільшення коефіцієнту економічного впливу на залучення міжнародних програм, також завдяки розвитку економічного сектору, стає можливим збільшення видатків на утримання уряду, видатків на освіту, медицину та культуру, що дозволяє трохи підвищити коефіцієнт впливу на них.

Провівши порівняння матриці результатів (таблиця Д.12) отриманої із розрахунку вихідної матриці сценарію №3 (таблиця Д.11) із результатами основної моделі системи (таблиця Д.2), наочним є незначне підвищення впливу фактору «Розвиток освіти в регіоні» на цільовий фактор. Цільовий же фактор «Міжнародних програм співробітництва ОМС», має вплив на більшість з факторів, серед яких: «Економічний аспект», «Ефективність роботи ОМС», «Труднощі залучення міжнародних програм», «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», і «Розвиток культури та спорту в регіоні», а також незначний вплив направлений на зменшення фактору «Недобросовісність ОМС».

Наступною дією, є порівняння матриці взаємовпливів факторів у системі (таблиця Д.3) із матрицею взаємовпливів факторів у системі сценарію економічного розвитку(таблиця Д.13) із яких прослідковуються дуже незначне підвищення впливів усіх факторів на цільовий, аналогічна ситуація спостерігається і у зворотному процесі впливу цільового фактору «Міжнародних програм співробітництва» на інші фактори. Аналізуючи впливи інших факторів, можна зробити висновок про відсутність суттєвих змін взаємовпливах між факторами.

#### **Сценарій розвитку законодавчого аспекту №4.**

В рамках Шведсько-Український Проекту «Підтримка децентралізації в Україні» впроваджує компанія SKL International. Проект надаватиме сприяння процесам законотворчості шляхом ознайомлення з європейськими кращими

практиками (зокрема Швеції та інших скандинавських країн) у формі практичних прикладів, аналітичних довідок та звітів. У межах України проект сприятиме комунікації між Комітетом з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування та основними національними та місцевими заінтересованими сторонами через організацію семінарів, круглих столів, візитів до регіонів.

На міжнародному рівні проект планує організувати ознайомлення членів Комітету з європейськими кращими практиками (зокрема Швеції та інших скандинавських країн) з ключових питань, які відносяться до повноважень Комітету.[52]

Реалізувати сценарій можна за допомогою внесення змін до коефіцієнтів впливу фактору «Міжнародні програми співробітництва ОМС» на фактор «Законодавчого аспекту», та підвищення впливу «Законодавчого аспекту» на «Ефективність роботи ОМС». Відповідними подальшими процесами є, незначне підвищення коефіцієнтів впливу законодавчого аспекту на міжнародні програми співробітництва ОМС, та на економічний аспект, а також зменшення труднощів при залученні міжнародних програм.

Порівнюючи отриману в ході розрахунку, матрицю результатів прогнозування (таблиця Д.15) із основною матрицею результатів системи (таблиця Д.2), можна відслідкувати суттєву зміну впливу фактору «Законодавчий аспект» на цільовий фактор «Міжнародних програм співробітництва ОМС» та менш значні на нього впливи факторів «Ефективність роботи ОМС» та «Недобросовісність ОМС». Сам цільовий фактор істотно вплинув на низку керуючих факторів, таких як: «Економічний аспект», «Ефективність роботи ОМС», «Труднощі залучення міжнародних програм», «Недобросовісність ОМС», «Законодавчий аспект», «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту».

На наступному етапі аналізу матриці взаємовпливів сценарію (таблиця Д.16) відслідковується сильний рівень впливу «Законодавчого аспекту» на цільовий фактор. Цільовий фактор «Міжнародних програм органів місцевого

самоврядування» в свою чергу, має сильний вплив на ряд таких факторів як «Економічний аспект», «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту», та менш потужний, проте значний на «Ефективність роботи ОМС», «Труднощі залучення міжнародних програм», «Законодавчий аспект» та «Недобросовісність ОМС». Також в даному випадку є досить велике число взаємозв'язків між керуючими факторами, сильними впливами є : вплив фактору «Законодавчий аспект» на «Економічний аспект», «Ефективність роботи ОМС», «Труднощі залучення міжнародних програм», «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту в регіоні»; також суттєвим є впливи «Економічного аспекту» та «Ефективності роботи ОМС» на фактори «Розвитку освіти в регіоні», «Розвитку медицини в регіоні» і «Розвитку культури та спорту в регіоні».

#### **Сценарій протидії корупції ОМС №5.**

Антикорупційний проект, який впроваджується USAID спільно з Департаментом міжнародного розвитку Уряду Великої Британії (UK aid), має на меті скоротити можливості для корупції у державному секторі за рахунок використання інструментів електронного врядування, а також сприяти долученню громадян до антикорупційних заходів. До проекту входять три основні елементи: підготовка державних службовців до використання автоматизованих процедур державних закупівель, що дозволить знизити рівень корупції за рахунок уникнення службових зловживань, забезпечення прозорості та підзвітності; ініціатива з відкритості даних, яка передбачає розповсюдження доступної, послідовної інформації у стандартизованому вигляді з метою забезпечення громадського, міжвідомчого та міжнародного контролю; платформа електронних послуг, яка забезпечує надання державних послуг у безпечному та зручному для користувача форматі [110].

Отже реалізація сценарію можлива за рахунок збільшення коефіцієнту негативного впливу «міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування» на «Недобросовісність/корумпованість ОМС» та збільшення негативного впливу фактору «Законодавчий аспект» на «Недобросовісність ОМС».

Що тягне за собою, незначне зменшення, негативного впливу недобросовісності ОМС на ефективність їх роботи, також зменшення труднощів при залученні міжнародних програм, збільшення ефективності роботи ОМС а відповідно і покращення наданих населенню послуг, котрі в даному випадку представлені трьома категоріями: освіта, медицина та культура.

Провівши аналіз змін матриці результатів сценарію протидії корупції (таблиця Д.18), можна виділити позитивні зміни у впливі на цільовий фактор, із посиленням «Законодавчого аспекту», та послабленням «Недобросовісності ОМС». Цільовий же фактор «Міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування» позитивно впливає на абсолютно всі фактори системи, найбільш сильним є вплив на фактори «Розвитку освіти в регіоні», «Розвитку медицини в регіоні» і «Розвитку культури та спорту в регіоні».

Розглядаючи матрицю взаємовпливів, (таблиця Д.19) можна побачити зміни у помірному збільшенні впливу фактору «Законодавчий аспект» на цільовий фактор. Цільовий же фактор, демонструє сильний вплив на «Економічний аспект», «Ефективність роботи ОМС» та «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», «Розвиток культури та спорту». Взаємозв'язки між керуючими фактами також є досить відчутними в окремих випадках. Фактор «Законодавчого аспекту» значно впливає на фактори «Розвитку освіти в регіоні», «Розвитку медицини в регіоні», «Розвитку культури та спорту в регіоні», менш відчутним є вплив цього фактору на «Економічний аспект», «Ефективність роботи ОМС», та «Труднощі залучення міжнародних програм». Наступним фактором котрий має великий проте негативний вплив є «Недобросовісність ОМС», найбільш сильний вплив, цей фактор чинить на «Розвиток освіти в регіоні», «Розвиток медицини в регіоні», і «Розвиток культури та спорту в регіоні».

Підсумовуючи написане, можна зазначити, що на сучасному етапі розвитку реформування, втілення багатьох проєктів стало можливим завдяки активному сприянню донорських агенцій, тому за умови збереження існуючих темпів співробітництва, або й навіть їх пришвидшення у зв'язку із завершенням

попереднього етапу реформи, перспектива втілення сценаріїв виглядає цілком реалістично.

### 3.2.2 Тренд-сезонне прогнозування

Як можна помітити із результатів моделювання, основним фактором котрий має найбільший негативний вплив, є фактор недобросовісності/корумпованості ОМС, саме тому доцільним є здійснення по ньому прогнозування.

Для проведення прогнозування використаємо методику тренд-сезонного гармонійного аналізу, за даними представленими на сайті Transparency International [111].

Таблиця 3.1 - Вихідні данні індексу сприйняття корупції з 2012 по 2019 рік.

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Індекс	26	25	26	27	29	30	32	30

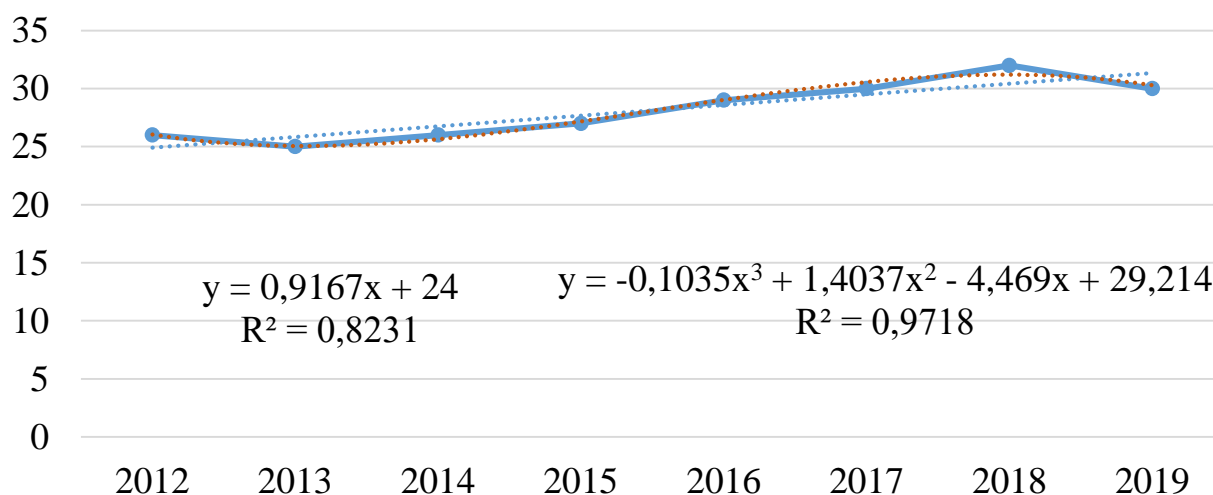


Рисунок 3.4 – Індекс сприйняття корупції

Послідовність дій є наступною:

1. Сезонна компонента вивчається тільки для рядів, які не мають тренду, для цього видаляємо тренд за формулою:

$$z(t) = y_t - t_r, \quad (3.1)$$

де  $y_t$  - вихідні дані,  $t_r$  - значення тренду.

2. Після видалення тренду необхідно перейти від абсолютного часу до штучного, для цього переводимо час у радіанне вимірювання за формулою:

$$t^* = \frac{2\pi}{N} t. \quad (3.2)$$

3. Виділяємо лінію тренду та її рівняння з побудованого графіку (Рисунок 31)

4. Для побудови песимістичного прогнозу обираємо поліноміальний тренд третього порядку з  $R2 = 0,9718$  який описується наступною формулою:

$$tr = -0,1035x^3 + 1,4037x^2 - 4,469x + 29,214 \quad (3.3)$$

де  $x$  – час, що вимірюється.

Першим зрізом у моделі виступає 2012 рік.

Для побудови оптимістичного прогнозу було обрано лінійний тренд з  $R2 = 0,8231$ , який описується наступною формулою:

$$tr = 0,9167x + 24 \quad (3.4)$$

5. За формулами Бесея знаходимо коефіцієнт  $b_k$ ,  $a_k$ ,  $a_0$

$$a_0 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n z_i; \quad (3.5)$$

$$a_k = \frac{2}{N} \sum_{i=1}^n z_i \cdot \cos(kt); \quad (3.6)$$

$$b_k = \frac{2}{N} \sum_{i=1}^n z_i \cdot \sin(kt). \quad (3.7)$$

$$a_{\frac{N}{2}} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N z_i \cdot (-1)^i. \quad (3.8)$$

Таблиця 3.2 – Результати обчислень коефіцієнтів  $b_k, a_k$  за формулами Беселя для прогнозування.

Номер гармоніки	Значення коефіцієнтів			
	Поліноміальний тренд 3-го порядку (песимістичний прогноз)		Лінійний тренд (оптимістичний прогноз)	
	$b_i$	$a_i$	$b_i$	$a_i$
1	0,048131	0,03957342	-0,62788	0,36363
2	-0,3029	0,04	0,1667	-0,4167
3	-0,20907	-0,10637	0,038719	-0,69703
4	4,03E-16	-0,5483	7,35E-16	-1,1667
5	0,209069	-0,10637	-0,03872	-0,69703

5. Знаходимо  $z_{\text{теор}}(t)$  шляхом розкладання вихідних даних циклічної компоненти у ряд Фур'є за формулою:

$$z^{\text{теор}}(t) = a_0 + \sum_{k=1}^m (a_k \cdot \cos(k \cdot \frac{2\pi}{N} \cdot t) + b_k \cdot \sin(k \cdot \frac{2\pi}{N} \cdot t)) - [a_{N/2} \cdot (-1)^t], \quad (3.9)$$

де  $m$  – кількість гармонік ряду Фур'є;

$k$  – номер гармоніки;

$t$  – час;

$b_k, a_k, a_0$  – параметри, які знайдені за формулами, приведеними вище.

Останній доданок включається у модель для парних значень  $N$ .

6. Будуємо залежності  $z(t)$  та  $z_{\text{теор}}(t)$ .

7. Для побудови реалістичного прогнозу, скористаємось наступною формулою:

$$b_i = \frac{R_i^2}{\sum_{i=1}^2 R_i^2} \quad (3.10)$$

де  $b_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -ої моделі із рівнем адекватності  $R_i^2$

Обчисливши за формулою (3.10) значення коефіцієнта для реалістичного прогнозу.

Значення реалістичного прогнозу:

$$b_1 = \frac{0.8231}{0.9718 + 0.8231} = 0,45857708 \quad (3.11)$$

Значення для песимістичного прогнозу:

$$b_2 = \frac{0.9718}{0.9718 + 0.8231} = 0,54142292 \quad (3.12)$$

Враховуючи знайдені вагові коефіцієнти, формула регресійного реалістичного прогнозу виглядає так:

$$Y_{\text{реал}} = b_1 * Y_{\text{оптим}} + b_2 * Y_{\text{песим}} = 0,458577 Y_{\text{оптим}} + 0,541423 Y_{\text{песим}}, \quad (3.13)$$

де  $Y_{\text{оптим}}$  та  $Y_{\text{песим}}$  - оптимістичні та песимістичні прогнози,

$b_1$  та  $b_2$  – вагові коефіцієнти, визначені за формулою (3.7)

Результатом вирішення рівняння стало отримання реалістичного прогнозу.

8. В результаті отримуємо наступні данні прогнозу індексу сприйняття корупції з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 3.3 – Результати прогнозу індексу сприйняття корупції з 2020 по 2022 рік.

Рік	Песимістичний		Реалістичний		Оптимістичний	
	Індекс	Зміна порівняно з минулим роком %	Індекс	Зміна порівняно з минулим роком %	Індекс	Зміна порівняно з минулим роком %
2020	27	9,5%	30	-0,6%	33	-12,8%
2021	21	20,5%	26	12,3%	32	4,6%
2022	12	43%	21	17,9%	32	-1,7%

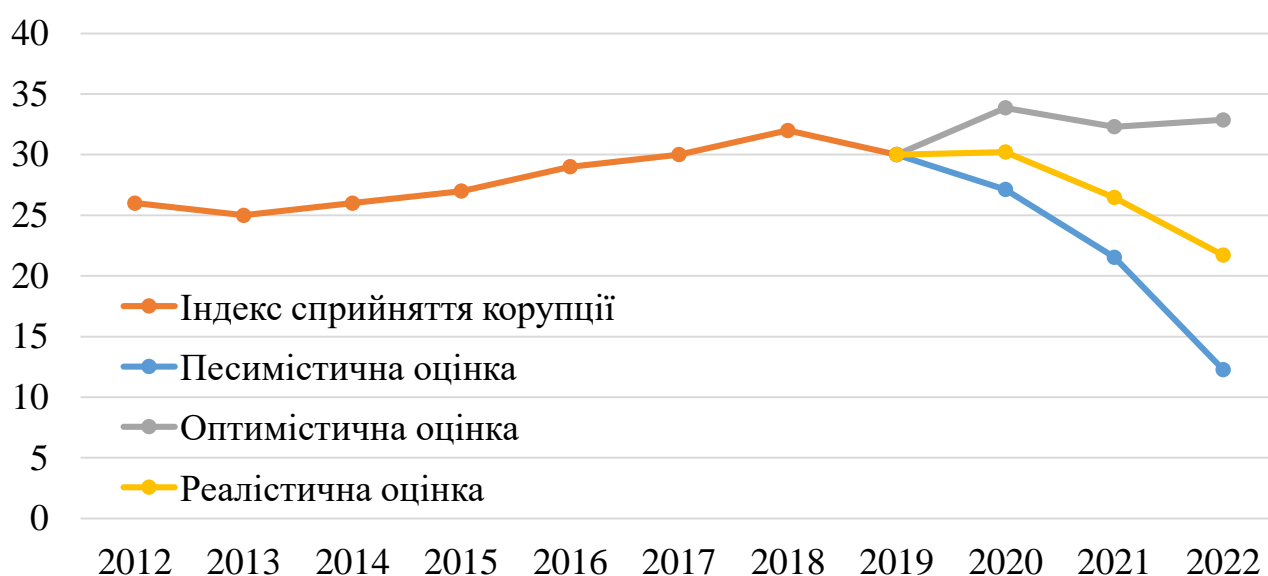


Рисунок 3.5 -Прогноз індексу сприйняття корупції з 2020 по 2022 рік

При реалізації песимістичного прогнозу, індекс сприйняття корупції у 2020 році має погіршитись на 9,7%, наступного 2021 року буде спостерігатись погіршення до 20,5% та до 43% у 2022 році. При реалізації реалістичного прогнозу у 2020 році змін не буде, у 2021 погіршиться на 11,6%, а у 2022 буде спостерігатись погіршення на 18 %. Якщо ж реалізується оптимістичний прогноз, індекс сприйняття корупції у 2020 році покращиться на 16%, наступного 2021 року знову погіршиться на 4,6%, та стабілізується зрости на 1,7% у 2022 році.

### 3.3 Рекомендації з покращення співробітництва ОМС України з міжнародними програми

Одним з основних чинників, котрий становить негативний вплив на цільовий фактор «Міжнародних програм співробітництва», є фактор «Недобросовісності/корумпованості ОМС», тому основною рекомендацією, яка б вплинула на послаблення цього впливу, є робота в напрямку протидії корупції органів місцевого самоврядування, шляхом розвитку дієвої системи запобігання будь яким проявам недобросовісності та перешкоджання виникненню передумов до таких діянь. Одним із відомих міжнародних проектів у сфері протидії корупції є проект «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «Взаємодія»[112]. Як видно із діаграми впливу на цільовий фактор (рисунок 3.3), недобросовісність ОМС стає найбільшою перешкодою у залученні міжнародних програм в Українські регіони, що є очікуваним, оскільки донор, остерігаючись не цільового використання коштів, не буде виділяти ці кошти громаді, керівництво якої є недобросовісним. Саме тому, навіть обравши громаду для фінансування, міжнародна організація, часто застосовує додаткові заходи із моніторингу процесу використання коштів, та належного виконання поставлених завдань, часто сприяючи закріпленню подібних норм після закінчення співпраці.

Варто зауважити, що ефективна робота в напрямку протидії корупції, дозволила б не тільки послабити негативний вплив на цільовий фактор, а й вплинула б на покращення фактору «Економічного аспекту» із відповідними позитивними наслідками у вигляді можливості збільшення видатків на освіти медицину і інші галузі, як це вже спостерігалось у одному з сценаріїв наведених вище.

Ще однією рекомендацією, яка б дозволила вплинути на кількість реалізованих міжнародних програм, є нівелювання фактору «Труднощі при залученні міжнародних програм» органами місцевого самоврядування, шляхом збільшення впливу фактору «Ефективність роботи ОМС», однією з основних проблем є брак досвіду працівників органу місцевого самоврядування, який може бути вирішений не складною процедурою проходження працівником заходів із

підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, на зразок курсу котрий проводиться на базі Івано-Франківського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій під назвою «Вимоги до оформлення написання та порядок подання проектів з метою залучення міжнародної технічної допомоги. Транскордонне співробітництво»[112]. Також дієвою може бути участь у тематичних семінарах та форумах, які почасти проводяться за сприяння самих донорів, або зацікавлених у цьому сторін.

Важливим фактором, який має помітний вплив, як на цільовий фактор, так і на майже усі керуючі, є «Економічний аспект», робота ОМС в напрямку залучення міжнародної програми задля економічного розвитку регіону, є надзвичайно важливою, адже подібні проекти мають перспективу у розвитку, навіть після закінчення партнерства з організацією, що підтримує матеріальну основу органу територіальної громади. Тому, суть запропонованої рекомендації, полягає у концентрації зусиль на залученні довгострокових економічних проектів на зразок USAID «Економічний розвиток, управління та зростання підприємств»[6] із перспективою їх подальшої роботи, адже як демонструє моделювання, підвищення фактору «Економічного аспекту», має відчутний вплив на фактори «Розвитку освіти», «Розвитку медицини», «Розвитку культури та спорту».

### **Висновки до розділу**

У розділі побудована когнітивна модель системи міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування України. В основу побудови моделі лягли фактори, дослідженні у попередньому розділі роботи. Моделювання продемонструвало високий ступінь позитивного впливу фактору «Ефективності роботи ОМС» та «Законодавчого аспекту», а також високий ступінь негативного впливу «Недобросовісності/корумпованості ОМС», на цільовий фактор «Міжнародних програм співробітництва», підтвердження чому також знаходяться у попередніх розділах роботи.

В свою чергу цільовий фактор, сильно впливав на покращення «Розвитку освіти в регіоні», «Розвитку медицини в регіоні» та «Розвиток культури та спорту в регіоні» менш помітний, проте позитивний вплив, цільовий фактор, демонстрував на «Економічний аспект» та «Ефективність роботи ОМС», порівняно сильний негативний коефіцієнт впливу, був спрямований на «Труднощі залучення міжнародних програм», менш сильний на «Недобросовісність/корумпованість ОМС».

Крім того були підібрані сценарії, відповідно до яких вносились зміни до системи, та досліджувались результати цих змін. Оскільки корумпованість органу місцевого самоврядування, негативно впливала на розвиток усіх факторів, було прийнято рішення про необхідність прогнозування її розвитку, для цього був обраний метод тренд сезонного-гармонійного аналізу, в ході якого було розраховано три прогнози, песимістичний, оптимістичний та реалістичний, які продемонстрували тенденції із яких можна зробити висновок про усталеність цього процесу, що зрозуміло негативно впливає на темпи подальшого суспільного розвитку.

На основі результатів проведеного моделювання і прогнозування були висунені рекомендації щодо необхідності підвищення якості роботи у сфері протидії корупції.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань першого розділу роботи, було проведено комплексне дослідження стану вивченості проблеми у науковій літературі, законодавстві та нормативно правових актах, завдяки чому вдалось визначити основні поняття місцевого самоврядування, ознайомитись із характеристикою його системи, переліком законодавчих та нормативно правових актів, що врегульовують діяльність органів місцевого самоврядування, в тому числі й міжнародну.

Встановлено, що конституційно визначеним поняттям місцевого самоврядування, є право територіальної громади, жителів села, селища, міста чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів – самостійно вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції та законів України. На сучасному етапі, місцеве самоврядування знаходиться у активній фазі його реформування, процес реформування, дозволив сформувати відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування, новий дієвий інститут, об'єднану територіальну громаду. В свою чергу територіальні громади, здобули ресурси які мають міста обласного значення. Орган місцевого самоврядування, може здійснювати міжнародні зв'язки, на правовій основі шляхом підписання угод (договорів) про співробітництво (поріднення, партнерство, дружбу і взаємодопомогу, спільну діяльність та ін.), в яких закріплюються основні цілі й організаційно-правові форми такої взаємодії. Укладання подібних договорів є вкрай позитивним процесом, який дозволяє пришвидшити темп розвитку органу.

Визначено, що особливого значення укладання договорів набуло під час адміністративно-територіальної реформи, адже її проведення активізувало діяльність міжнародних агентств на території України, котрі сприяють впровадженню реформи, та дало новий поштовх співробітництву з розвитку новоутвореним громадам.

В рамках першого розділу було розглянуто історичні етапи становлення місцевого самоврядування, та його сучасний стан, також перспективи його

подальшого реформування, та прийнято рішення про необхідність подальшого дослідження цих перспектив у наступному розділі.

Другий розділ містить в собі більш ґрунтовне дослідження перспектив реформування, із розглядом актуальних думок вітчизняних та закордонних експертів.

У ході дослідження, було з'ясовано, що стратегічною перспективою розвитку реформування є впровадження оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, яка має на меті вплинути на якість роботи органів місцевого самоврядування, та підвищити спроможність територіальної громади.

Подальшим рішенням було проведення дослідження ефективності роботи ОМС, проте через неможливість розгляду в межах роботи ОТГ усіх областей, було прийнято рішення з виконання кластерного аналізу, який дозволить згрупувати області за схожістю показників, що є свідченням подібності розвитку процесів. В результаті аналізу було визначено п'ять кластерів, до яких увійшли області, які потрапляли до них найбільш стабільно, а саме: Хмельницька, Дніпропетровська, Донецька, Київська та Львівська. Подальше дослідження ефективності, виділило Хмельницьку область, як область із найвищою ефективністю роботи органів місцевого самоврядування в об'єднаних громадах, варто зауважити що, ця область входить до найширшого кластеру, що вказує на позитивну тенденцію розвитку усіх наявних в ньому областей.

У роботі проведено дослідження наявних міжнародних програм із сприяння розвитку самоврядування, у перелік роботи були включені одні з наймасштабніших, а, відповідно, і найефективніших програм.

Робота над другим розділом заклала основи для проведення когнітивного моделювання, основу якого утворили фактори за якими велось дослідження у другому розділі. Перелік факторів є наступним: «Економічний аспект», «Ефективність роботи ОМС», «Труднощі при залученні міжнародних програм», «Недобросовісність/корумпованість ОМС», «Законодавчий аспект», «Розвиток освіти в регіоні», а також фактори «Розвиток медицини в регіоні», і «Розвиток культури та спорту в регіоні».

Особливості досліджуваних процесів у роботі викликали необхідність у побудові когнітивної моделі міжнародних програм співробітництва органів місцевого самоврядування у третьому розділі. Побудова моделі, дала змогу впевнитись у необхідності співпраці із міжнародними програмами розвитку, адже із результатів, чітко спостерігалась тенденція до покращення загального стану керуючих факторів.

Наступним етапом моделювання стало впровадження сценаріїв, основу яких склали реальні наміри міжнародних організацій у покращенні певної сфери, завдяки співпраці. Проведення роботи із сценаріями, дозволило проаналізувати наслідки їх впровадження. До прикладу, сценарій розвитку законодавчого аспекту, за рахунок впровадження швейцарсько-українського проекту, по сприянню процесам законотворчості, реалізація сценарію якого, відбувається завдяки збільшенню коефіцієнтів впливу цільового фактору «міжнародних програм співробітництва ОМС» на «Законодавчий аспект», та зворотному процесі впливу фактору «Законодавчого аспекту» на цільовий. Крім того зміни торкнулися й впливу, «Законодавчого аспекту» на «Труднощі при залучені міжнародних програм» та незначного впливу на «економічний аспект». Результатом проведення прогнозу стали посилення впливів між «Законодавчим фактором» та фактором «Міжнародних програм співробітництва ОМС» та трохи слабші впливи «Законодавчого аспекту» на «Ефективність роботи ОМС» та «Недобросовісність ОМС». Цільовий же фактор, в свою чергу продемонстрував незначний вплив на усі керуючі фактори.

Крім того, виходячи із показників моделювання та попередніх розділів роботи було прийняте рішення про необхідність проведення прогнозування у сфері недобросовісності ОМС, адже негативний вплив цього явища, значно гальмує темпи розвитку бідь якої із сфер. Для проведення прогнозування було обрано методику тренд-сезонного гармонійного аналізу, котра продемонструвала не найкращі перспективи з подолання корупції. Саме тому у наступному пункті була висунута рекомендація із посилення діяльності у її протидії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України - Розділ VI. Кабінет Міністрів України, інші органи виконавчої влади. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-vi>(Дата звернення 10.9.2020)

2. Міністерство розвитку громад на території України/ офіційний веб-сайт/прес- центр/новини//Олексій Чернишов: завершено основний етап реформи адміністративно-територіального устрою. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/oleksij-chernyshov-zaversheno-osnovnyj-etap-reformy-administratyvno-terytorialnogo-ustroyu/>. (Дата звернення 12.10.2020)

3. Урядовий веб-портал Децентралізація дає можливості. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>. (Дата звернення 02.9.2020)

4. Урядовий веб-портал Децентралізація дає можливості. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>. (Дата звернення 02.9.2020)

5. Український кризовий медіа центр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uacrisis.org/uk/>.(Дата звернення 02.9.2020)

6. Агенство США з міжнародного розвитку USAID. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/our-work>. (Дата звернення 23.9.2020)

7. U-LEAD з Європою. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://tsnap.ulead.org.ua>. (Дата звернення 23.9.2020)

8. Погорілко В.Ф. Підручник «Муніципальне право України». [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/158407208484/pravo/munitsipalne\\_pravo\\_ukrayini](https://pidru4niki.com/158407208484/pravo/munitsipalne_pravo_ukrayini)(Дата звернення 10.9.2020)

9. Приходько Х. В. Міжмуніципальне співробітництво: процесуально-правовий аспект [Електронний ресурс] / Х. В. Приходько // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Право. - 2011. - Вип. 1. - С. 149-158. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_pr\\_2011\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_pr_2011_1_21)

10. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. / [ редкол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін. ] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2014. – 128 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://academy.gov.ua/doc/koment-inter\\_prezident/2014/koment\\_iner\\_prezident\\_2014\\_05\\_16\\_1.pdf](http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_05_16_1.pdf) (Дата звернення 9.9.2020)

11. . Загальні засади місцевого самоврядування в Україні : підручник / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ ; Вид-во «Фенікс», 2010. – 400 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Pidruchnuiky\\_NADU/7fdbf60c-fc97-4f38-b59d-1f734d559b7b.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/7fdbf60c-fc97-4f38-b59d-1f734d559b7b.pdf) (Дата звернення 15.9.2020)

12. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль) / К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 80 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/4\\_Місцеве-самоврядування-та-децентралізація\\_НАВЧАЛЬНИЙ-МОДУЛЬ.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/4_Місцеве-самоврядування-та-децентралізація_НАВЧАЛЬНИЙ-МОДУЛЬ.pdf) (Дата звернення 26.9.2020)

13. Вегеш М.М. Політологія «Етапи становлення місцевого самоврядування в Україні»: підруч. ред. М. М. Вегеш. - 3-тє вид., перероб. і доповн. - К. : Знання, 2008. - 384 с.

14. Майданник.О. Становлення та розвиток української моделі місцевого самоврядування // Вісник АПСВТ, 2018, №1 – С. 55-59. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_1\\_2018-55-59.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1_2018-55-59.pdf) (Дата звернення 26.9.2020)

15. Куйбіда В. С., Толкованов В. В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Київ: Крамар, 2010. – 258 с. . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Tolkovanov\\_Dobre\\_final.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Tolkovanov_Dobre_final.pdf) (Дата звернення 26.9.2020)

16. Дмитренко Н. До історії розвитку органів місцевого самоврядування у Ніжинському повіті: співпраця міської управи з церковнослужителями (II половина XIX ст.) [Електронний ресурс] / Н. Дмитренко // Ніжинська старовина. - 2014. - Вип. 17. - С. 33-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nizhs\\_2014\\_17\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nizhs_2014_17_6)

17. Лис Б. А. Місцеве самоврядування: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NMIW\\_2009/Economics/42124.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/42124.doc.htm) (Дата звернення 28.9.2020)

18. Гордєєв О. К. Забезпечення сталого місцевого розвитку: підходи, принципи, складові [Електронний ресурс] / О. К. Гордєєв // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/index.html> (Дата звернення 28.9.2020)

19. Скрипнюк О. Місцеве самоврядування як інститут громадянського суспільства: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / О. Скрипнюк // Вісник Національної академії прокуратури України. - 2009. - № 4. - С. 38-43. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapu\\_2009\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapu_2009_4_8)(Дата звернення 28.9.2020)

20. Овчаренко В. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку в аспекті практики Конституційного Суду України [Електронний ресурс] / В. Овчаренко // Вісник Конституційного Суду України. - 2014. - № 2. - С. 74-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vksu\\_2014\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vksu_2014_2_20)(Дата звернення 06.10.2020)

21. Максимчук М. В. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення інклюзивності розвитку об'єднаних територіальних громад України [Електронний ресурс] / М. В. Максимчук, С. М. Кльоба // Регіональна економіка. - 2019. - № 2. - С. 26-35. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2019\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2019_2_6)(Дата звернення 06.10.2020)

22. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с.

[Електронний ресурс] – Режим

доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/202/Місцеве-самоврядування-в-умовах-децентралізації.pdf>(Дата звернення 06.10.2020)

23. Борденюк В. Місцеве самоврядування в районах міст з районним поділом як форма децентралізації управління великим містом [Електронний ресурс] / В. Борденюк // Вісник Національної академії прокуратури України. - 2011. - № 1. - С. 72-79. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapu\\_2011\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapu_2011_1_13)(Дата звернення 06.10.2020)

24. Петренко О.М. Міжнародна діяльність органів місцевого самоврядування як складова частина зовнішньої політики держави / О. М. Петренко // Управління розвитком. – 2012. - №17. – С. 39 - 41. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/1963/1/Петренко%20О.%20М.%20Міжнародна%20діяльність%20органів%20місцевого%20самоврядування%20як%20Оскладова%20частина%20зовнішньої%20політики%20держави.pdf> (Дата звернення 06.10.2020)

25. Сидоренко Н. Особливості запровадження реформ у системі органів місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції / Н. Сидоренко. // Публічне адміністрування: теорія та практика. - 2014. - Вип. 2. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2014\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_25). (Дата звернення 06.10.2020)

26. Баймуратов М. О. Феноменологія місцевого самоврядування: синергізм національного та міжнародного правопорядків [Електронний ресурс] / М. О. Баймуратов // Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. - 2009. - № 2. - С. 24-29. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau\\_2009\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2009_2_7)

27. Польщиков І. В. Міжнародне співробітництво як іманентна функція органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / І. В. Польщиков // Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Право. - 2018. - Вип. 16. - С. 155-160. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_pr\\_2018\\_16\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_pr_2018_16_25)

28. Желіховський В. Тісна співпраця органів місцевого самоврядування та громадських організацій — запорука активного залучення інвестицій для

успішного вирішення проблем громади (з досвіду Балтського району Одеської області) [Електронний ресурс] / В. Желіховський // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. - 2013. - № 3. - С. 11-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcrru\\_2013\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcrru_2013_3_7)

29. Шульц С. Л. Інвестиційні процеси в регіонах України: проблеми структурної асиметрії [Електронний ресурс] / С. Л. Шульц, М. В. Максимчук // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. - 2014. - Вип. 11(1). - С. 313-322. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof\\_2014\\_11\(1\)\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2014_11(1)_42)

30. Дем'яненко Л. Реформа адміністративно-територіального устрою: плани та перспективи [Електронний ресурс] / Л. Дем'яненко // Стратегія сталого розвитку України – 2030. – 2020. – № 8. – С. 6–10. – Режим доступу: [http://nbuviar.gov.ua/images/praktuka\\_susp\\_peretvoren/2020/8.pdf](http://nbuviar.gov.ua/images/praktuka_susp_peretvoren/2020/8.pdf) (Дата звернення 12.10.2020)

31. Астапова Т. О. Адаптація зарубіжного досвіду реформування діяльності органів місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Астапова Тетяна Олександрівна ; Харк. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентіві України. – Х., 2010. – 20 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=DOC/2010/10ATOSVU.zip](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=DOC/2010/10ATOSVU.zip) (Дата звернення 2.10.2020)

32. Ярошенко І. В. Проблемні питання реалізації реформи децентралізації влади в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Ярошенко, І. Б. Семигуліна. – Режим доступу: [http://www.problecon.com/pdf/2015/4\\_0/177\\_187.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2015/4_0/177_187.pdf) (Дата звернення 28.9.2020)

33. Український інститут майбутнього. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uifuture.org>. (Дата звернення 02.9.2020)

34. Конституція України -[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>(Дата звернення 10.9.2020)

35. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.

36. Європейська Хартія місцевого самоврядування. Частина 1 Стаття 3 Концепція місцевого самоврядування. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text). (Дата звернення 10.9.2020)

37. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні : підручник / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ ; Вид-во «Фенікс», 2010. – 400 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Pidruchniuku\\_NADU/7fdbf60c-fc97-4f38-b59d-1f734d559b7b.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniuku_NADU/7fdbf60c-fc97-4f38-b59d-1f734d559b7b.pdf) (Дата звернення 15.9.2020)

38. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с. <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/202/Місцеве-самоврядування-в-умовах-децентралізації.pdf>

39. Муніципальне право зарубіжних країн : навч. посібн. : у 2-х Ч. I / за заг. ред. проф. Мартиненка П. Ф. – К. : Знання України, 2005. – 148 с. (Дата звернення 15.9.2020) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://oridu.odessa.ua/30/Pokazhchuk.pdf>

40. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/uryad-ta-organi-vladi/team>. (Дата звернення 02.9.2020)

41. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

42. Гордєєв О. К. Забезпечення сталого місцевого розвитку: підходи, принципи, складові [Електронний ресурс] / О. К. Гордєєв // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/index.html> (Дата звернення 28.9.2020)

43. Національний інститут стратегічних досліджень. Забезпечення системного підходу до реформування адміністративно-територіального устрою. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2015\\_analit/reformaATU.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2015_analit/reformaATU.pdf). (Дата звернення 2.10.2020)

44. Дайджест децентралізації на ТК РАДА - основа адмінтерустрою базового рівня: Уряд затвердив перспективні плани усіх областей. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12496>. (Дата звернення 12.10.2020)

45. Chatham House Ukraine's Decentralization Reforms Since 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.chathamhouse.org](http://www.chathamhouse.org)

46. VoxUkraine. Досягнення та перспективи реформ децентралізації в Україні з 2014 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://voxukraine.org/uk/dosyagnennya-ta-perspektivi-reform-detsentralizatsiyi-v-ukrayini-z-2014-roku/>. (Дата звернення 12.10.2020)

47. Веб-портал. Реанімаційний пакет реформ/Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rpr.org.ua/groups-rpr/04detsentralizatsiya/>. (Дата звернення 15.10.2020)

48. Український кризовий медіа центр. «Оцінка ефективності місцевого самоврядування, як і навіщо?» Захід. Круглий стіл. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[http://decentralization.uacrisis.org/13102020?fbclid=IwAR33V\\_wL5CoHUsutNymvhvwAtfhuhzGmqVh-Nvp1sUIToK6MJsJMXRrfsE](http://decentralization.uacrisis.org/13102020?fbclid=IwAR33V_wL5CoHUsutNymvhvwAtfhuhzGmqVh-Nvp1sUIToK6MJsJMXRrfsE) /. (Дата звернення 15.10.2020)

49. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародні співпраця/Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>. (Дата звернення 1.11.2020)

50. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародні співпраця. Положення про програму «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»

(DOBRE) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre/>. (Дата звернення 15.10.2020)

51. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародні співпраця. Положення про проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO). [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/despro/>. (Дата звернення 1.11.2020)

52. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект «Підтримка децентралізації в Україні - Фаза II» (SKL) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/sweden/>. (Дата звернення 1.11.2020)

53. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект «Партнерство для розвитку міст» (PLEDDG) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pleddg/>. (Дата звернення 1.11.2020)

54. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект Корпусу Миру США «Розвиток громад» (Peace Corps) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/peacescorps/>. (Дата звернення 1.11.2020)

55. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/coe/>. (Дата звернення 15.10.2020)

56. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект ОБСЄ «Підтримка належного врядування в місцевих громадах як складової реформи децентралізації» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/sgglc/>. (Дата звернення 1.11.2020)

57. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект «Соціально відповідальний бізнес як рушій децентралізації в Україні. Створення спільної історії успіху» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/svbs/>. (Дата звернення 1.11.2020)

58. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pulse/>. (Дата звернення 15.10.2020)

59. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/gob/>. (Дата звернення 1.11.2020)

60. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/egap/>. (Дата звернення 1.11.2020)

61. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні» (EGOV4UKRAINE) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/egov4ukraine/>. (Дата звернення 1.11.2020)

62. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект ПРООН «Громадянське суспільство задля розвитку демократії та прав людини в Україні» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/csddh/>. (Дата звернення 15.10.2020)

63. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. ЄС для підсилення державних фінансових систем місцевих урядів» LOGICA [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/logica/>. (Дата звернення 1.11.2020)

64. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Програма Ради Європи «Сприяння розвитку місцевої демократії в Україні» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pldu/>. (Дата звернення 20.10.2020)

65. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття

рішень в Україні» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pcpdd> .(Дата звернення 20.10.2020)

66. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект ОБСЄ «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pdru>.(Дата звернення 29.10.2020)

67. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні (FBA) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/msvpu>.(Дата звернення 13.11.2020)

68. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Експертна підтримка врядування та економічного розвитку (EDGE) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/edge>.(Дата звернення 20.10.2020)

69. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект «Реформа управління на сході України II» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/mreu2>.(Дата звернення 29.10.2020)

70. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Швейцарсько-український проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» (DOCCU) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/doccu> (Дата звернення 29.10.2020)

71. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Швейцарсько-український проект «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» - DECIDE 4,4 млн. CHF[Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/decide>.(Дата звернення 20.10.2020)

72. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/unrpp>.(Дата звернення 13.11.2020)

73. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародна співпраця. Проект «Децентралізація приносить прозорість та ефективність в освіті та медицині» (ДІЄМО) [Електронний ресурс] — Режим: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/diemo>. (Дата звернення 25.10.2020)

74. Український кризовий медіа центр. «Оцінка ефективності місцевого самоврядування, як і навіщо?» Захід. Круглий стіл. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[http://decentralization.uacrisis.org/13102020?fbclid=IwAR33V\\_wL5CoHUIsutNymvhvWAtfhuhzGmqVh-Nvp1sUIToK6MJsJMXRrfsE. /](http://decentralization.uacrisis.org/13102020?fbclid=IwAR33V_wL5CoHUIsutNymvhvWAtfhuhzGmqVh-Nvp1sUIToK6MJsJMXRrfsE./). (Дата звернення 15.10.2020)

76. Урядовий веб-портал Децентралізація дає можливості/ Стаття/ Загальна інформація/ Навіщо децентралізація?/ Другий етап децентралізації в Україні 2020-2021 роки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/about>. (Дата звернення 29.10.2020)

77. Геопортал адміністративно-територіального устрою [Електронний ресурс] – Режим доступу: України <https://atu.gki.com.ua/ua/karta#map=6//48.27100655195057//30.654296278953556&&layer=8906587201596708-1,100//7376316114267884-1,100//8977813008084459-1,100//8912201193221416-1,100>. (Дата звернення 25.10.2020)

78. Новини Полтавщини обласне комунікаційне агенство/Децентралізація/ В'ячеслав Негода «За місяць ми маємо вирішити питання розмежування майна між громадами та районами». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://np.pl.ua/2020/11/za-misiats-my-maiemo-vyrishyty-pytannia-rozmezhuвання-mayna-mizh-hromadamu-ta-rayonamy-v-iacheslav-nehoda/>. (Дата звернення 13.11.2020)

80. Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/Україна з новим адмінтерустроєм: парламент створив 136 нових районів та ліквідував 490 старих. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12634>. (Дата звернення 13.11.2020)

81. Міністерство розвитку громад на території України/Адміністративно територіальний устрій України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://atu.decentralization.gov.ua/>. (Дата звернення 13.11.2020)

82. Веб-портал. Реанімаційний пакет реформ/Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади/Успішна децентралізація, «висяча» реформа держуправління і НЕконституційна криза, — експерти продовжили обговорення реформ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rpr.org.ua/groups-rpr/04detsentralizatsiya/>. (Дата звернення 25.10.2020)

83. Український інститут майбутнього/Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/indykatory-uspishnosti-ta-yih-instrumenty-v-systemi-upravlinnya-misczevymu-gromadamy/>. (Дата звернення 25.10.2020)

84. Урядовий веб-портал Децентралізація дає можливості/ Новини/ Індикатори успішності громад - посібник/ Другий етап децентралізації в Україні 2020-2021 роки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12896>. (Дата звернення 29.10.2020)

85. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (Дата звернення 25.10.2020)

86. Державний веб-портал бюджету для громадян. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua/> (Дата звернення 29.10.2020)

87. Міністерство фінансів України/Видатки на освіту/ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>. (Дата звернення 13.11.2020)

88. Міністерство розвитку громад та території України. Офіційний веб сайт міністерства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/about/>. (Дата звернення 02.9.2020)

89. Державна служба статистики України/Всеукраїнський перепис населення [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrcensus.gov.ua/>. (Дата звернення 13.11.2020)

90. Національний проект Децентралізація. Моніторинг процесу децентралізації. За підтримки міністерства з розвитку громад та територій України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf>. (Дата звернення 13.11.2020)

91. Урядовий веб-портал Децентралізація дає можливості/ Новини/ I Місцеві бюджети: дані за I квартал 2020 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12896>. (Дата звернення 25.10.2020)

92. Соціологічна група рейтинг/П'яте всеукраїнське муніципальне опитування.[Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/research/regions/pyatyy\\_vseukrainskiy\\_municipalnyy\\_opros.html?fbclid=IwAR3wj0XD\\_C\\_MQ17VR4ELF8cwIPQ0plYI-czA0bHfDyoN6ZorioGW9dujDg8](http://ratinggroup.ua/research/regions/pyatyy_vseukrainskiy_municipalnyy_opros.html?fbclid=IwAR3wj0XD_C_MQ17VR4ELF8cwIPQ0plYI-czA0bHfDyoN6ZorioGW9dujDg8).(Дата звернення 25.10.2020)

93. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний веб-сайт Міністерства/ Реєстр договорів по співробітництву територіальних громад. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/reyestr/reyestr/>.(Дата звернення 14.11.2020)

94. Патрульна поліція/Статистика ДТП в Україні за період з 01.01.2020 по 30.09.2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://patrol.police.gov.ua/statystyka/>.(Дата звернення 14.11.2020)

95. U-LEAD з Європою. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://tsnar.ulead.org.ua>. (Дата звернення 23.9.2020)

96.Офіційний веб-сайт Дніпропетровської обласної ради. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://oblrada.dp.gov.ua/> .(Дата звернення 15.11.2020)

97.Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/ У Слобожанській ОТГ запрацював перший в області Центр безпеки громадян. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/7509?page=7>.(Дата звернення 20.11.2020)

98. Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/ Як DOBRE змінює обличчя новостворених територіальних громад: досвід Апостолового. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/7915?page=6>. (Дата звернення 17.11.2020)

99. Офіційний веб-сайт Дніпропетровської обласної ради. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://oblrada.dp.gov.ua/>. (Дата звернення 15.11.2020)

100. Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/ На Дніпропетровщині відбувся навчальний тур «Кращі практики: досвід громад, які об'єдналися». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/8554?page=4>. (Дата звернення 20.11.2020)

101. Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/ Цифрові громади. Як залучати мешканців до змін у громаді. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/11190?page=2>. (Дата звернення 21.11.2020)

102. Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/ Цифрові громади. Як поєднати онлайн та офлайн при визначенні громадської думки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/11244?page=2>. (Дата звернення 21.11.2020)

103. Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/ Активізація молоді та залучення до діяльності з розвитку громад - посібник від DOBRE. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/11036?page=3>. (Дата звернення 22.11.2020)

104. Веб-портал ГО «Молодіжна Платформа». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://youthplatform.com.ua/prokachaj-molodizhnyj-tsentr-u-svoyij-gromadi/?fbclid=IwAR3Fsm8DTIRP%20A3J22Eygj3LHclMPSf3ZyKtWigkVII99w6cAhQaKRAFx5s>. (Дата звернення 15.11.2020)

105. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародні співпраця. Положення про програму «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre/>. (Дата звернення 15.10.2020)

106. Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/ Прокачай молодіжний центр у своїй громаді - проєкт від програми DOBRE. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12007?page=2>. (Дата звернення 22.11.2020)

107. Прес-центр ініціативи «Децентралізація»/ Громади зможуть самостійно створювати сучасні сайти та додатки на єдиній електронній платформі Dosvit. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/8579?page=4>. (Дата звернення 23.11.2020)

108. SKLinternational/Підтримка децентралізації в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sklinternational.org.ua/ua/about/про-skl-international/>. (Дата звернення 29.10.2020)

109. Урядовий веб-портал. Децентралізація/міжнародні співпраця. Положення про проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO). [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/despro>. (Дата звернення 1.11.2020)

110. DESPRO. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні/ Основні напрямки та результати діяльності проєкту. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://despro.org.ua/despro/main-results>.

111. Transparency International/CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX/[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.transparency.org/en/cpi/2019>. (Дата звернення 27.11.2020)

111. USAID\_Взаємодія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.facebook.com/ChargeAgainstCorruption>

112. Національне Агенство України з питань державної служби. Вимоги до оформлення написання та порядок подання проєктів з метою залучення міжнародної технічної допомоги. Транскордонне співробітництво/Спеціальна короткострокова програма. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/vymohy-do-oformlennia-napysannia-ta-poriadok-podannia-proiektiv-z-metoiu-zaluchennia-mizhnarodnoi-tekhnichnoi-dopomohy-transkordonne-spivrobitnytstvo>. (Дата звернення 29.11.2020)

113. Закон України «Про місцеві вибори» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19#Text/>. (Дата звернення 16.9.2020)

114. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» - стаття 1-50; [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

115. Закон України «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

116. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

117. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

118. Закон України «Про всеукраїнський референдум» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5475-17#Text> (Дата звернення 17.9.2020)

119. Закон України «Про столицю України — місто герой Київ». [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14#Text> (Дата звернення 17.9.2020)

120. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

121. Закон України «Про доступ до публічної інформації» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

122. Закони про внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-IX#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

123. Бюджетний Кодекс України [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

124. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

125. Законом України «Про благоустрій населених пунктів». [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text>

126. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 року № 77-р «Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019-2021 роки» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2019-%D1%80#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

127. Закони України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»; [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

128. Закони України «Про міжнародні договори України»; [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text>

129. Закони України «Про транскордонне співробітництво»; [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>

130. Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

131. Закони України «Про місцеві державні адміністрації». [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

132. «Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» ст. 15 «Форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування»; [Електронний ресурс] — Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (Дата звернення 17.9.2020)

133. Європейська хартія місцевого самоврядування; [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text). (Дата звернення 17.9.2020)

134. Декларація щодо регіоналізму у Європі/ «Declaration on Regionalism» in Europe; [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://aer.eu/aer-declaration-regionalism/> (Дата звернення 19.9.2020)

135. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейський союзом; [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text). (Дата звернення 19.9.2020)

136. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними громадами або владою [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_106#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_106#Text). (Дата звернення 19.9.2020)

## Додаток А

### Законодавчі та нормативно правові документи

Питання визначення та врегулювання діяльності органів місцевого самоврядування визначені у наступних законах та нормативно правових актах:

Конституція України – Розділ I - статті 5, 7,19; [1]

Конституція України - Розділ XI «Місьцеве Самоврядування» - статті 140-146; [1]

Конституція України – Розділ VI – статті 118-120; [1]

Конституція України – Розділ IX- 132, 133; [1]

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» стаття 1-80; [35]

Закон України «Про місцеві вибори» - стаття1-101;[113]

Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» - стаття 1-50; [114]

Закон України «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності»;[115]

Закон України «Про співробітництво територіальних громад»;[116]

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»;[117]

Закон України «Про всеукраїнський референдум»;[118]

Закон України «Про столицю України — місто герой Київ»;[119]

Закон України «Про відкритість використання публічних коштів»;[120]

Закон України «Про доступ до публічної інформації»;[121]

Закони про внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України;[122]

Бюджетний Кодекс України;[123]

Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;[124]

Законом України «Про благоустрій населених пунктів»;[125]

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 року № 77-р «Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019-2021 роки»;[126]

Статут територіальної громади міста;

регламент ради та виконавчого комітету ради;

Питань розвитку міжнародного співробітництва органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування України стосується окрема група законодавчих та нормативно-правових документів, зокрема:

Конституція України, Розділ 1 стаття 9, 18; [1]

Закони України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»; [127]

Закони України «Про міжнародні договори України»;[128]

Закони України «Про транскордонне співробітництво»;[129]

Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні»[130]

Закони України «Про місцеві державні адміністрації»;[131]

Законодавчі положення, що легалізують міжнародні зв'язки органів місцевого самоврядування України, знайшли своє закріплення у:

Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» ст. 15 «Форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування»;[132]

Крім того, цього напрямку стосується й низка міжнародних нормативно-правових актів, зокрема:

Європейська хартія місцевого самоврядування;[133]

Декларація щодо регіоналізму у Європі;[134]

Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейський союзом; [135]

окремі документи Європейського Союзу, що регулюють процедуру взаємодії ЄС з його сусідами, зокрема, з Україною;

Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними громадами або владою;[136]

протоколи про право місцевих та регіональних влад на здійснення транскордонного співробітництва;

\*Представлений перелік може містити не всі наявні закони та нормативно-правові акти.

**Додаток Б**  
**Кластерний аналіз**

Таблиця Б.1– Таблиця вихідних даних кластерного аналізу економічної сфери [85]  
середнє значення 2014-2018

Області	Валовий регіональний продукт. грн	Доходи населення грн
Вінницька	48124,4	64560,6
Волинська	39239,8	36590,6
Дніпропетровська	81392,6	172414,8
Донецька	34464,6	137131,4
Житомирська	41108,8	48124,8
Закарпатська	28758,8	39395,4
Запорізька	61735,8	86437,8
Івано-Франківська	40193,4	50440,4
Київська	76586,2	81329,2
Кіровоградська	47798,8	37667
Луганська	13858,4	52496,8
Львівська	47956,4	104284,2
Миколаївська	50566,8	47144,2
Одеська	51709,6	106402,8
Полтавська	85117,2	64443,2
Рівненська	36030,4	42924,2
Сумська	44045,6	46598,6
Тернопільська	31972,8	35912,2
Харківська	58937,4	123127
Херсонська	37402	39842,2
Хмельницька	40740,4	51032,6
Черкаська	51202,6	47864,2
Чернівецька	25841	30172,8
Чернігівська	45675	41028,4

Таблиця Б.2 - Таблиця матриці відстаней п'ятого кластеру.

№ п/п	1,2,16,20,6,18,5,8,21, 17,10,24,13,22,23,11	3	4	[7,9,15]	[12,14,19]
1,2,16,20,6,18, 5,8,21,17,10,2 4,13,22,23,11	0	112868.515	73845.184	25765.909	39723.955
3	112868.515	0	58712.482	88195.433	54162.009
4	73845.184	58712.482	0	57563.525	28196.474
[7,9,15]	25765.909	88195.433	57563.525	0	22341.126
[12,14,19]	39723.955	54162.009	28196.474	22341.126	0

Таблиця Б.3 – Таблиця вихідних даних кластерного аналізу соціальної сфери [85]

Область	Зайняте населення за регіонами	Обсяг реалізованих населенню послуг	Область	Зайняте населення за регіонами	Обсяг реалізованих населенню послуг
Вінницька	630,52	836238	Миколаївська	476,48	499958
Волинська	365,13	434575	Одеська	975,73	2E+06
Дніпропетровська	1362,5	2E+06	Полтавська	563,98	682676
Донецька	712,16	2E+06	Рівненська	442,64	326084
Житомирська	483,02	529586	Сумська	450,08	480997
Закарпатська	486,83	503029	Тернопільська	395,99	468602
Запорізька	698,69	1E+06	Харківська	1208	3E+06
Івано-Франківська	525,32	671423	Херсонська	437,75	446690
Київська	749,4	1E+06	Хмельницька	493,49	385189
Кіровоградська	365,91	285074	Черкаська	509,3	518607
Луганська	279,57	306208	Чернівецька	336,28	413425
Львівська	1034,3	2E+06	Чернігівська	406,92	471028

Таблиця Б.4– Таблиця вихідних даних кластерного аналізу політичної сфери [85]

Область	Кількість програм	Капітальні інвестиції	Область	Кількість програм міжнародної ради	Капітальні інвестиції
Вінницька	9	13349.35	Миколаївська	8	12771
Волинська	7	10929.15	Одеська	9	19433.75
Дніпропетровська	13	40163.775	Полтавська	12	17938.125
Донецька	6	19348.025	Рівненська	7	8701.65
Житомирська	7	9847.225	Сумська	7	7048.45
Закарпатська	6	9310.875	Тернопільська	7	7406.025
Запорізька	9	14855.65	Харківська	9	20583.375
Івано-Франківська	12	11146.85	Херсонська	9	8293.75
Київська	7	33957.025	Хмельницька	7	10358.05
Кіровоградська	7	9774.25	Черкаська	6	9284.7
Луганська	12	7109	Чернівецька	7	3369.575
Львівська	8	22849.775	Чернігівська	7	7595.35

## Додаток В

### Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад

#### Хмельницька область:

1. Договір про співробітництво територіальних громад у формі створення спільного комунального підприємства (Хмельницька область, Вінковоцький район) 05.12.2014 – 04.12.2019

2. Договір про співробітництво територіальних громад у формі спільного фінансування (утримання) місцевої пожежної охорони (Хмельницька область, Вінковоцький р-н) 05.12.2014 -04.12.2019

3. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільних проектів – створення віддаленого робочого місця центру надання адміністративних послуг. (Хмельницька область Чемеровецька селищна рада Гуківська сільська рада) 10.07.2018

4. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Міжмуніципальне співробітництво територіальних громад Кам'янець-Подільського району в сфері створення Центру надання адміністративних послуг» (Хмельницька обл Колибаївська сільська рада Довжоцька сільська рада) 3 01.06.2019

5. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного надання адміністративних послуг населенню (Дунаєвецька міська рада Дунаївецька селищна рада) 3 01.07.2019 упродовж п'яти років

6. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного надання адміністративних послуг населенню (Дунаєвецька міська рада; Маківська сільська рада) 3 01.07.2019 упродовж п'яти років

7. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту, що передбачає координацію діяльності суб'єктів

співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного надання адміністративних послуг населенню (Дунаєвецька міська рада; Смотрицька селищна рада) з 01.07.2019 упродовж п'яти років

8. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Міжмуніципальне співробітництво територіальних громад Кам'янець-Подільського району у сфері управління твердими побутовими відходами» (Слобідсько-Кульчієвецька сільська рада Колибаївська сільська рада ) з 01.01.2020

9. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Управління твердими побутовими відходами у громадах Славутського району шляхом впровадження сучасних технологій» (Славутська міська рада, Берездівська сільська рада, Ганнопільська сільська рада, Крупецька сільська рада, Улашанівська сільська рада) з 01.10.2019 по 01.10.2022 рр.

10. Договір про співробітництво територіальних громад у формі спільного фінансування (утримання) комунальної установи «Інклюзивно-ресурсний центр» Волочиської міської ради (Волочиська міська рада, Війтовецька селищна рада, Наркевицька селищна рада) з 01.01.2020 до 31.12.2020

#### **Дніпропетровська область:**

1. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Побудова ЕКО - Громади через співробітництво Вищитарасівської, Виводівської, Володимирівської та Новокиївської громад» (Вищитарасівська сільська рада, Володимирівська сільська рада, Новокиївська сільська рада) з 18.04.2016 до кінця 2016 року

2. Договір про співробітництво територіальних громад в частині спільного фінансування (утримання) установи комунальної форми власності (Верхівцевська міська рада, Малоолександрівська сільська рада ) з 12.04.2017 по 31.12.2017

3. Договір про співробітництво територіальних громад у формі спільного фінансування (утримання) комунального закладу «Слобожанська школа естетичного виховання Слобожанської селищної ради» (Слобожанська селищна рада, Підгородненська міська рада) з 10.07.2017 до 31.12.2022

4. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного фінансування (утримання) установи комунальної форми власності «Верхівцевської міської пожежної команди» (Верхівцевська міська рада , Малоолександрівська сільська рада ) з 08.02.2018 по 31.12.2018

5. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Надання адміністративних послуг» (Слобожанська селищна рада, Обухівська селищна рада ) з 25.01.2018

6. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Надання адміністративних послуг» (Олександропільська сільська рада , Слобожанська селищна рада ) з 25.01.2018

7. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту в сфері надання адміністративних послуг (Олександропільська сільська рада, Іверська сільська рада) з 01.01.2019 до 31.12.2023

8. Договір про співробітництво територіальних громад у формі делегування виконання окремих завдань у сфері інклюзивної освіти (Солонянська селищна рада, Новопокровська селищна рада, Святовасилівська сільська рада, Новоолександрівська сільська рада, Сурсько-Литовська сільська рада) з 01.12.2018 до 31.12.2021 включно.

9. Договір про співробітництво територіальних громад в частині спільного фінансування (утримання) установи комунальної форми власності «Верхівцевську місцеву пожежну команду» Верхівцевська міська рада, Малоолександрівська сільська рада. з 21.01.2019 до 31.12.2019

10. Договір про співробітництво територіальних громад у формі спільного фінансування (утримання) комунального закладу культури «Покровська дитяча музична школа» (Покровська селищна рада, Маломихайлівська сільська рада, Великомихайлівська сільська рада) з 03.04.2019 до 31.12.2021 року

11. Договір про співробітництво територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг (Виконавчий комітет Лошкарівської сільської ради, Виуонавчий комітетет Вакулівської сільської ради) з 21.06.2019 до 31.12.2019.

12. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Надання адміністративних послуг населенню» (Лошкарівська сільська рада, Криничуватська сільська рада) З 30.08.2019

13. Договір співробітництва територіальних громад у формі спільного фінансування (утримання) закладів, установ, підприємств що перебувають у комунальній власності Межівської селищної територіальної громади та забезпечують надання послуг у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, надання адміністративних послуг жителям Межівської селищної, Новопавлівської сільських територіальних громад на 2020-2022 роки (Межівська селищна рада, Новопавлівська сільська рада) З 10.11.2020 до 31.12.2022 року

**Донецька область:**

1. Договір про співробітництво територіальних громад у формі делегування виконання окремих завдань «Модернізація об'єктів системи теплопостачання Великого Добропілля» (Добропільська міська рада , Білицька міська рада, Новодонецька селищна рада) З 06.02.2019

2. Договір про співробітництво територіальних громад у формі делегування виконання окремих завдань у сфері охорони здоров'я (Андріївська сільська рада, Краматорська міська рада) З 01.01.2019 на 5 років

**Київська область:**

1. Договір про співробітництво територіальної громади села Смотрики Пирятинського району Полтавської області та територіальної громади села Годунівка Яготинського району Київської області у формі утримання спільного комунального підприємства «Смотриківське» (Смотриківська сільська рада , Полтавської обл. Годунівська сільська рада. Київська обл) З 29.11.2016

2. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільних проектів. (Колоніщинська сільська рада, Мотижинська сільська рада, Копилівська сільська рада) З 15.06.2017

3. Договір про співробітництво територіальних громад в частині делегування виконання завдань у сфері реалізації пожежної безпеки (Пісківська селищна рада, Макалевицька сільська рада) З 01.08.2018

до 31.08.2022

4. Договір про співробітництво територіальних громад в частині делегування виконання завдань у сфері освіта (Пісківська селищна рада Київська обл, Макалевицька сільська рада, Житомирська обл) з 01.08.2018

до 31.08.2022

5. Договір про співробітництво територіальних громад в частині делегування виконання завдань у сфері медицини. (Пісківська селищна рада, Київська обл, Макалевицька сільська рада, Житомирська обл ) з 01.08.2018 до 31.08.2022

6. Договір про співробітництво територіальних громад в частині делегування виконання завдань у сфері реалізації проекту «Пісківка – курорт місцевого значення» (Пісківська селищна рада Київська обл, Макалевицька сільська рада, Житомирська обл) з 01.08.2018 до 31.08.2022

7. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Надання адміністративних послуг населенню» (Медвинська сільська рада, Дмитренківська сільська рада, Щербашенецька сільська рада, Бранепільська сільська рада ) з 11.6.2019 упродовж п'яти років

8. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «організація регулярного автобусного сполучення у Боярському субрегіоні, між сільськими територіальними громадами сіл Забір'я, Віта-Поштова, Юрівка, Малютянка, Іванів та м. Боярка Києво-Святошинського району Київської області» (Боярська міська рада, Забірзька сільська рада, Забірзька сільська рада, Віто-Поштова сільська рада, Малютянська сільська рада) з 26.12.2019 року упродовж 2020 року

9. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Комплекс спільних заходів, які спрямовані на соціально-економічний, культурний розвиток території» (Виконавчий комітет Переяслав-Хмельницької ради, Дівичківська сільська рада) з 2019 упродовж 3 років

10. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення системи соціальної мобільності для осіб з особливими потребами» (Виконавчий комітет Переяслав-Хмельницької ради м.

Переяслав-Хмельницький, Дівичківська сільська рада ) з 28.02.2019 до 31.12.2021 року

**Львівська область:**

1. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Централізоване водопостачання в кожному оселю» (Жидачівська міська рада, Гніздичівська селищна рада, Вільховецька сільська рада) з 23.03.2017 до 31.12.2019

2. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Врятуй життя», що передбачає закупівлю медичного обладнання. (Дрогобицька міська рада, Бориславська міська рада) з 25.02.2019

3. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення спільного ЦНАП». з 22.03.2019 упродовж 12 місяців

4. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Впровадження системи роздільного збору твердих побутових відходів» (Бориславська міська рада, Східницька селищна рада, Попелівська сільська рада, ЯсеницеСільнянська сільська рада) з 14.05.2019

5. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Розвиток спорту – запорука здоров'я дітей» (Старосамбірська міська рада, Хирівська міська рада, Верхньолуžoцька сільська рада, Стрлівська сільська рада) з 01.07.2019 упродовж 2019-2020 років

6. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Центр надання адміністративних послуг» з 28.12.2018

7. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Відкриття сучасного Центру надання адміністративних послуг в м. Кам'янка-Бузька» з 01.06.2019 упродовж року

8. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення інсультного центру на базі КНП Стрийська центральна районна лікарня» та відділення реабілітації на базі КНП Стрийської міської ради «Стрийська центральна міська лікарня з 03.06.2019

9. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Встановлення камер відеоспостереження на територіях Великолюблінської та Підберезівської ОТГ» (Великолюбінська селищна рада, Підберізіцівська сільська рада) з 01.07.2019

10. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання медичного обладнання для сільської лікарської амбулаторії загальної практико-сімейної медицини села Гійче» (Гійченська сільська рада, Волицька сільська рада, Рава-Руська міська рада, Забірська сільська рада, Новокам'янська сільська рада) з 05.06.2019

11. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Безпека Самбірщини» з 01.06.2019 по 01.12.2019 року.

12. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання спецтехніки (автовишки)» (Мостиська міська рада, Судововишнянська міська рада, Волицька сільська рада, Гостинцівська сільська рада) з 01.07.2019 упродовж року

13. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання трактора з навісним обладнанням». (Волицька сільська рада, Мостиська міська рада) 01.07.2019 упродовж року

14. Договір про співробітництво територіальних громад у формі утворення спільного комунального підприємства «ГорбоГори» (Солонківська сільська рада, Семенівська сільська рада) з 10.07.2019 до 31.12.2019

15. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення нової інтегрованої системи пасажирських перевезень «Smart перевезення» як стратегічного напрямку діяльності Центру регіонального розвитку Дрогобиччини». (Дрогобицька міська рада, Меденицька селищна рада) з 07.10.2019 до 2020 рр.

16. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Впровадження системи роздільного збору твердих побутових відходів». з 29.11.2019 упродовж року

17. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Підвищення якості рентгенологічної діагностики з метою забезпечення раннього виявлення захворювань жителів територіальних громад шляхом придбання медичного обладнання для КНП «Моршинська міська лікарня» (Моршинська міська рада, Станківська сільська рада, Долішненська сільська рада) з 16.12.2019 упродовж 2019-2020 років

18. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Покращення надання послуг з водопостачання». (Великолюблинська селищна рада, Комарнівська міська рада) з 01.01.2020 року

19. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання трактора МТЗ 82.1 (2) з причепом тракторним двохосним для забезпечення належного рівня благоустрою населених пунктів територіальних громад» (Шегинівська сільська рада, Золотковицька сільська рада) з 03.01.2020 упродовж 2020 року

20. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання спецтехніки (автовішки) для забезпечення належного рівня благоустрою населених пунктів територіальних громад». (Жовківська міська рада, Глинська сільська рада, Воле-Висоцька сільська рада, Староскварявська сільська рада, Новоскварявська сільська рада) з 15.01.2020 упродовж 1 року

21. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення міжмуніципального центру альтернативної енергетики». (Воле-Баранецька сільська рада, Воютицька сільська рада, Бісковицька сільська рада) з 20.01.2020 упродовж року

22. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Підвищення якості медичного обслуговування населення Глинянської міської лікарні шляхом придбання системи комп'ютерної радіографії Kodak Point-Of-Cart 120» з 27.01.2020 упродовж 12 місяців

23. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Програма діагностики раннього раку ободової та прямої кишки

на базі ендоскопічного кабінету КНП Золочівська центральна районна лікарня». З 01.03.2020 до 31.12.2020 року

24. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Зміцнення матеріально-технічної бази комунального підприємства «Чисті терени». З 21.01.2020

25. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання спецтехніки з навісним обладнанням для належного забезпечення благоустрою населених пунктів у громаді». З 15.01.2020 упродовж 1 року

26. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення інсультного центру на базі КНП «Дрогобицька міська лікарня №1» (З травня 2020 року упродовж 8 місяців)

27. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення Комплексу профілактично-діагностичних заходів з раннього виявлення онкологічних захворювань шляхом придбання рентгенівського діагностичного обладнання для комунального некомерційного підприємства «Кам'янка-Бузька центральна районна лікарня» З 20.01.2020 року упродовж 2020 року

28. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення комплексної системи благоустрою населених пунктів Грабовецької ОТГ та сусідніх громад» З 22.01.2020 року упродовж 2020 року

29. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Забезпечення комунального некомерційного підприємства «Жидачівська центральна районна лікарня» ультразвуковою системою візуалізації і автоматичною машиною для миття та дезінфікації ендоскопів» з 27.01.2020 року до 31.12.2020 року

30. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання автогідропідйомника для покращення благоустрою

населених пунктів Бродівщини громад-партнерів проекту». з 01.03.2020 року до 31 грудня 2020 року

31. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання мобільного рентгенографічного апарату» з 01.03.2020 року до 31 грудня 2020 року

32. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення інсультного блоку на базі КП «Центральна міська лікарня Червоноградської міської ради» з 01.02.2020 року до 31 грудня 2020 року

33. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту. «Розвиток культурного середовища та зміцнення матеріально-технічної бази установ культури на Дрогобиччині» з 27.01.2020 року упродовж 2020 року

34. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Забезпечення ефективного управління твердими побутовими відходами» з 30.01.2020 року та упродовж 2020 року

35. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання спецтехніки (автопідйомника) для забезпечення належного рівня благоустрою населених пунктів територіальних громад» з 01.02.2020 року до 31.12.2020 року

36. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Капітальний ремонт приміщень 4 поверху лівого крила лікувального корпусу № 1 «Новороздільська міська лікарня» Новороздільської міської ради в м. Новий Розділ Львівської області» з 01.04.2020 року упродовж 2020 року

37. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Якщо ми разом – покращення якості обслуговування мешканців майбутньої Золочівської ОТГ» з 06.02.2020 року упродовж 2020 року

38. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Підтримка реформ Національної поліції України на території м. Стрий та Стирського району» з 07.02.2020 року

39. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Поліція і громада: активне реагування на виклики у сфері безпеки». з 06.02.2020 року

40. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Забезпечення засобами індивідуального захисту рятувальників 11 Державної пожежно-рятувальної частини ГУ ДСНС у Львівській області в м. Новий Розділ Львівської області» з 01.04.2020 року

41. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання контейнерів для сміття для населених пунктів майбутньої Рава-Руської об'єднаної територіальної громади Жовківського району Львівської області» з 07.02.2020 року

42. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення сучасних умов надання медичних послуг в КНП «Миколаївська центральна районна лікарня» Миколаївської районної ради Львівської області»

43. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Організація надання адмінбістратвиних послуг з видачі посвідчень водія та реєстрації транспортних засобів у відділі ЦНАП Гніздичівської селищної ради». з 07.02.2020 року та до 31.12.2021

44. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Будівництво пожежної сигналізації у закладах освіти Давидівської та Підберізіцівської об'єднаних територіальних громад Пустомитівського району Львівської області». (Давидівська сільська рада ОТГ, Підберізіцівська сільська рада) з 01.02.2020

45. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Застосування іноваційних технологій для проведення рентгенографії в КНП Жовківської районної ради «Жовківська центральна районна лікарня»( Жовківська міська рада, Куликівська селищна рада, Сопошинська сільська рада, Надичівська сільська рада, Річківська сільська рада ,

Туринківська сільська рада, Дублянська міська рада, Любелська сільська рада, Мокротинська сільська рада, Воле-Висоцька сільська рада) з 01.02.2020

46. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання спецтехніки (машин дорожньої комбінованої) для забезпечення належного рівня благоустрою населених пунктів територіальних громад» з 01.07.2020 та упродовж 2020 року

47. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання спецтехніки (автовишки) для забезпечення належного рівня благоустрою населених пунктів територіальних громад» з 11.02.2020 та упродовж 2020 року

48. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Встановлення камер відеоспостереження на території Радехівського району та Червоноградської міської ради» з 07.02.2020

49. Договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Придбання гастрофіброскопа з відео фіксацією для потреб КП «Перемишлянська ЦРЛ» з 12.02.2020

## Додаток Г

## Реєстр міжнародних угод, про торговельно-економічне, науково-технічне, та культурне співробітництво

Таблиця Г.1- Міжнародні угоди про торговельно-економічне науково-технічне, та культурне співробітництво, Хмельницької обл.[93]

Українська сторона Угоди		Сторона іноземної держави			Найменування угоди	Дата/місце підписання
Назва АТО	Представник	Країна	Назва АТО	Представник		
Кам'янець-Подільська міська рада	міський голова А.Нестерук	Македонія	Радовиш	Муниципалітет Радовиш, мер міста Радониш Сашко Ніколов	Меморандум о сотрудничестве и установлении побратимских связей между муниципалитетом Радовиш, р.Македония и городом Каменец-Подольским, Украина	18 листопада 2014 м.Радовиш
Місто Кам'янець-Подільський	Міська рада	Румунія	м. Сірет	Міська рада	Угода про партнерство	21.08.2015
Місто Кам'янець-Подільський	Міська рада	Польща	Гміна Тарново-Подгурне	Уряд гміни	Спільний лист про наміри щодо підписання угоди про партнерство	21.05.2017
Місто Кам'янець-Подільський	Міська рада	Польща	м. Люблін	Уряд міста	Протокол намірів про співпрацю	23.08.2016
Місто Кам'янець-Подільський	Кам'янець-Подільська міська рада, міський голова М.Сімашкевич	Канада, Україна	Канада м.Торонто, Україна м.Київ	Виконавчий директор по Україні Емма Турос	Меморандум про співпрацю та партнерство між Кам'янець-Подільською міською радою та Канадсько-Українською Торговою Палатою	11 листопада 2016 року, м.Кам'янець-Подільський
Місто Кам'янець-Подільський	Міська рада	Польща	м. Грубешів	Уряд міста	Партнерська угода	16.09.2017
Місто Ізяслав	Голова Ізяславської міської ради Корнійчук В.І.	Польща	Місто Остроленка	Президент м. Остроленка Януш Котовскі	Домовленість про співробітництво	20 травня 2017 року, м. Остроленка

## Кінець таблиці Г.1

Місто Красилів	Красилівський міський голова	Республіка Польща	Гміна Зелюв	Бургомістр Зелюва	Угода про партнерську співпрацю між Гміною Зелюв Республіки Польща і містом Красилів України	17.01. 2017р., м. Зелюв
Славутський район	Голова Славутської районної ради Радзівілюк Леонід Анатолійович	Республіка Польща	Красніцький Повіт Люблін-ського воєводства	Староста Красніцького Повіту Анджей Май та Віце-староста Красніцького Повіту Маріуш Соха	Про партнерську співпрацю між Красніцьким Повітом Люблінського воєводства, Республіка Польща та Славутським районом Хмельницької області, Україна	

## Таблиця Г.2 - Міжнародні угоди про торговельно-економічне науково-технічне, та культурне співробітництво, Львівська обл. [93]

Українська сторона Угоди		Сторона іноземної держави			Найменування угоди	Дата/місце підписання
Назва АТО	Представник	Країна	Назва АТО	Представник		
Львівська область, Волинська область	Львівська обласна державна адміністрація, Львівська обласна рада, Волинська обласна державна адміністрація, Волинська обласна рада	Республіка Польща, Республіка Білорусь	Люблінське воєводство, Брестська область	самоврядування Люблінського воєводства та Брестської області	Декларація представників самоврядування Люблінського воєводства, Львівської, Волинської і Брестської областей з питання прийняття «Стратегії транскордонного співробітництва Люблінського воєводства, Львівської області, Волинської області і Брестської області на роки 2014-2020»	м. Люблін 2014

## Кінець таблиці Г.2

Львівська область	Львівська обласна державна адміністрація	Канада	Провінція Альберта	Уряд провінції Альберта	Меморандум про взаєморозуміння між Львівською обласною державною адміністрацією ( <i>Україна</i> ) та Департаментом економічного розвитку та торгівлі Уряду провінції Альберта ( <i>Канада</i> )	м. Львів 27.10.2017
Львівська область	Львівська обласна державна адміністрація	Китайська Народна Республіка	Провінція Сичуань	Народний Уряд провінції Сичуань	Угода про співробітництво між Львівською обласною державною адміністрацією ( <i>Україна</i> ) та Народним Урядом провінції Сичуань ( <i>КНР</i> )	м. Пекін 28.11.2017, м. Львів 05.12.2017

## Таблиця Г.3 - Міжнародні угоди про торговельно-економічне науково-технічне, та культурне співробітництво, Київська обл. [93]

Українська сторона Угоди		Сторона іноземної держави			Найменування угоди	Дата/місце підписання
Назва АТО	Представник	Країна	Назва АТО	Представник		
м. Васильків Київської області	Васильківська міська рада/ Васильківський міський голова Сабадаш В.І.	Польща	місто Томашув Любельський, Люблинське воєводство, Томашувський повят	Томашув Любельська міська рада, міський голова Жуковські Войчех	Угода між Васильківською міською радою та Томашув Любельською міською радою про співпрацю	14.07.2017 м. Томашув Любельські Республіка Польща
м. Славутич	Виконавчий комітет Славутицької міської ради	Німеччина		Німецьке Товариство міжнародного співробітництва	Реалізація проекту «Активізація малого та середнього бізнесу в прикордонних регіонах України-Білорусі»	29.11.2017

## Кінець таблиці Г.3

м. Фастів	Виконавчий комітет Фастівської міської ради, міський голова	Польща	Повіт Валч	Староста Повіту Валч	Лист про наміри про партнерство та співробітництво між Повітом Валч (Польща) та містом Фастовом Київської області (Україна)	19.06.2015
м. Фастів	Виконавчий комітет Фастівської міської ради, міський голова	Польща	місто Томашів Любельський	бурмістр міста	Договір про партнерську співпрацю між містом Фастів, Україна в особі мера міста Михайла Нетяжука і містом Томашів Любельський в особі бурмістра Войцеха Жуковського	06.10.2017
м. Біла Церква	міський голова	Республіка Болгарія	місто Стара Загора	мер міста	Меморандум про співпрацю	02.03.2016
м. Біла Церква	міський голова	Турецька Республіка	місто Маніса	мер міста	Протокол про наміри	30.08.2016
м. Біла Церква	міський голова	Китайська Народна Республіка	місто Сюаньчень провінція Аньхой	віце-мер	Меморандум про співпрацю	12.05.2017
м. Переяслав-Хмельницький	Переяслав-Хмельницька міська рада/ Міський голова	Україна	м. Маріуполь	Маріупільська міська рада/ Міський голова Бойченко В.С.	Угода між містами Переяславом-Хмельницьким (Київська область) та Маріуполем (Донецька область) про партнерські стосунки та співпрацю	27.03.2017

## Додаток Д

### Когнітивне моделювання

Таблиця Д.1 – Вихідна матриця розрахунків

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброс	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м	0,8	0,7	0	-0,3	0,5	0,6	0,5	0,4	
Економічний аспект	0,3		0,6	0	0	0	0,8	0,8	0,8
Ефективність роботи ОМС	0,9	0,8		-0,5	0	0,2	0,8	0,8	0,8
Труднощі залучення міжнародних про	-0,8	0	0		0	0	0	0	0
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-0,9	-0,8	-0,8	0,8		-0,3	-0,9	-0,9	-0,9
Законодавчий аспект	0,4	0,5	0,4	-0,1	-0,5		0,8	0,8	0,8
Розвиток освіти в регіоні	0,2	0,2	0	0	0	0		0	0
Розвиток медицини в регіоні	0,2	0	0	0	0	0	0		0
Розвиток культури та спорту	0,2	0	0	0	0	0	0	0	

Таблиця Д.2 – Матриця результатів

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброс	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва	9,50999	3,36204	2,48504	-1,87505	-0,6752	0,92368	5,98968	6,524288	6,424288
Економічний аспект	2,088	5,59823	1,67328	-1,78272	-1,16556	1,35696	4,891388	4,711188	4,530988
Ефективність роботи ОМС	3,0746	4,846728	6,981982	-1,71522	-1,56371	1,676888	7,730752	8,164818	7,897398
Труднощі залучення міжнародних про	-0,8	-2,68963	-1,98803	1,500038	0,54016	-0,73894	-4,79174	-5,21943	-5,13943
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-7,13083	-9,22437	-6,15909	3,672995	4,200542	-4,12258	-17,1368	-18,3481	-17,7229
Законодавчий аспект	6,06376	7,033232	5,087868	-3,43486	-1,442	4,482054	12,5429	13,38443	12,85759
Розвиток освіти в регіоні	0,5604	0,75716	0,750024	-0,6603	-0,33516	0,415728	2,176214	1,998972	1,948652
Розвиток медицини в регіоні	0,2	0,672408	0,497008	-0,37501	-0,13504	0,184736	1,197936	1,304858	1,284858
Розвиток культури та спорту	0,2	0,672408	0,497008	-0,37501	-0,13504	0,184736	1,197936	1,304858	1,284858

Таблиця Д.3 – Нормалізована матриця

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброс	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва о	0,3804	0,134482	0,099402	-0,075	-0,02701	0,036947	0,239587	0,260972	0,256972
Економічний аспект	0,08352	0,223929	0,066931	-0,07131	-0,04662	0,054278	0,195656	0,188448	0,18124
Ефективність роботи ОМС	0,122984	0,193869	0,279279	-0,06861	-0,06255	0,067076	0,30923	0,326593	0,315896
Труднощі залучення міжнародних прогр	-0,032	-0,10759	-0,07952	0,060002	0,021606	-0,02956	-0,19167	-0,20878	-0,20558
Недобросовісність/корумпованість ОМС	-0,28523	-0,36897	-0,24636	0,14692	0,168022	-0,1649	-0,68547	-0,73392	-0,70892
Законодавчий аспект	0,24255	0,281329	0,203515	-0,13739	-0,05768	0,179282	0,501716	0,535377	0,514303
Розвиток освіти в регіоні	0,022416	0,030286	0,030001	-0,02641	-0,01341	0,016629	0,087049	0,079959	0,077946
Розвиток медицини в регіоні	0,008	0,026896	0,01988	-0,015	-0,0054	0,007389	0,047917	0,052194	0,051394
Розвиток культури та спорту	0,008	0,026896	0,01988	-0,015	-0,0054	0,007389	0,047917	0,052194	0,051394

Таблиця Д.4 – Матриця взаємовпливів факторів системи

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброс	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м	0,217046	0,160429	-0,12105	-0,04359	0,059631	0,38668	0,421193	0,414737	
Економічний аспект	0,107619		0,086244	-0,09188	-0,06007	0,06994	0,25211	0,242823	0,233535
Ефективність роботи ОМС	0,15847	0,249809		-0,09519	-0,08679	0,093067	0,429057	0,453147	0,438306
Труднощі залучення міжнародних про	-0,03404	-0,11445	-0,0846		0,022986	-0,03144	-0,2039	-0,2221	-0,2187
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-0,34284	-0,44349	-0,29612	0,176591		-0,19821	-0,82391	-0,88214	-0,85209
Законодавчий аспект	0,295534	0,342784	0,247972	-0,16741	-0,07028		0,611314	0,652328	0,626651
Розвиток освіти в регіоні	0,024553	0,033174	0,032862	-0,02893	-0,01468	0,018215		0,087583	0,085378
Розвиток медицини в регіоні	0,008441	0,028377	0,020975	-0,01583	-0,0057	0,007796	0,050556		0,054225
Розвиток культури та спорту	0,008433	0,028354	0,020957	-0,01581	-0,00569	0,00779	0,050514	0,055022	



Таблиця Д.9 - Матриця результатів

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброс	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва	11,56728	3,36204	2,48504	-1,87505	-0,6752	0,92368	5,98968	6,724288	6,424288
Економічний аспект	2,517	6,721156	2,00352	-2,16432	-1,4022	1,62864	5,8433	5,071588	5,3971
Ефективність роботи ОМС	3,6752	5,373456	8,055552	-1,96907	-1,84634	1,954424	8,849992	8,699658	9,035411
Труднощі залучення міжнародних про	-0,8	-2,68963	-1,98803	1,500038	0,54016	-0,73894	-4,79174	-5,37943	-5,13943
Недобросовісність/коруптованість ОМ	-8,44992	-10,2365	-6,93968	4,124474	4,902196	-4,73444	-19,5262	-19,5984	-20,1743
Законодавчий аспект	7,25668	7,960952	5,88852	-3,99877	-1,64648	5,299988	14,5499	14,43813	14,90148
Розвиток освіти в регіоні	0,6462	0,75716	0,816072	-0,73662	-0,38249	0,470064	2,366596	2,099612	2,121874
Розвиток медицини в регіоні	0,5	1,68102	1,24252	-0,93752	-0,3376	0,46184	2,99484	3,362144	3,212144
Розвиток культури та спорту	0,2	0,672408	0,497008	-0,37501	-0,13504	0,184736	1,197936	1,344858	1,284858

Таблиця Д.10 - Матриця взаємовпливів факторів системи

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброс	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м	0,250287	0,184999	-0,13959	-0,05027	0,068763	0,445902	0,50059	0,478257	
Економічний аспект	0,1377		0,109609	-0,11841	-0,07671	0,0891	0,319676	0,277457	0,295265
Ефективність роботи ОМС	0,201063	0,293971		-0,11621	-0,10896	0,115343	0,522295	0,513422	0,533237
Труднощі залучення міжнародних про	-0,03404	-0,11445	-0,0846		0,022986	-0,03144	-0,2039	-0,22891	-0,2187
Недобросовісність/коруптованість ОМ	-0,42044	-0,50934	-0,3453	0,20522		-0,23557	-0,97156	-0,97515	-1,00381
Законодавчий аспект	0,368359	0,404109	0,298909	-0,20298	-0,08358		0,738573	0,7329	0,75642
Розвиток освіти в регіоні	0,028551	0,033453	0,036056	-0,03255	-0,0169	0,020769		0,092766	0,09375
Розвиток медицини в регіоні	0,023108	0,077689	0,057423	-0,04333	-0,0156	0,021344	0,138407		0,14845
Розвиток культури та спорту	0,008433	0,028354	0,020957	-0,01581	-0,00569	0,00779	0,050514	0,056709	

Таблиця Д.11 - Вихідна матриця розрахунків сценарію розвитку економіки

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброс	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м		0,9	0,7	0	-0,3	0,5	0,6	0,5	0,4
Економічний аспект	0,3		0,6	0	0	0	0,8	0,8	0,8
Ефективність роботи ОМС	0,9	0,8		-0,5	0	0,2	0,8	0,8	0,8
Труднощі залучення міжнародних про	-0,8	0	0		0	0	0	0	0
Недобросовісність/коруптованість ОМ	-0,9	-0,8	-0,8	0,8		-0,3	-0,9	-0,9	-0,9
Законодавчий аспект	0,4	0,5	0,4	-0,1	-0,5		0,8	0,8	0,8
Розвиток освіти в регіоні	0,2	0,3	0	0	0	0		0	0
Розвиток медицини в регіоні	0,2	0	0	0	0	0	0		0
Розвиток культури та спорту	0,2	0	0	0	0	0	0	0	

Таблиця Д.12 - Матриця результатів

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброс	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва	10,06493	3,75016	2,63906	-1,96198	-0,6848	0,94612	6,13268	6,984592	6,884592
Економічний аспект	2,088	6,296168	1,67328	-1,78272	-1,16556	1,35696	4,891388	4,711188	4,530988
Ефективність роботи ОМС	3,1397	5,448902	7,424766	-1,74235	-1,59397	1,706152	7,888352	8,668332	8,396082
Труднощі залучення міжнародних про	-0,8	-3,00013	-2,11125	1,569586	0,54784	-0,7569	-4,90614	-5,58767	-5,50767
Недобросовісність/коруптованість ОМ	-7,37453	-10,3656	-6,55285	3,842885	4,348016	-4,27132	-17,5584	-19,668	-19,023
Законодавчий аспект	6,30244	7,899848	5,424982	-3,61429	-1,48616	4,682064	12,87058	14,37666	13,83017
Розвиток освіти в регіоні	0,7406	0,87716	0,907336	-0,82033	-0,43714	0,535712	2,693952	2,43809	2,37261
Розвиток медицини в регіоні	0,2	0,750032	0,527812	-0,3924	-0,13696	0,189224	1,226536	1,396918	1,376918
Розвиток культури та спорту	0,2	0,750032	0,527812	-0,3924	-0,13696	0,189224	1,226536	1,396918	1,376918

Таблиця Д.13 - Матриця взаємовпливів факторів системи

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброд	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м	0,251098	0,176702	-0,13137	-0,04585	0,063349	0,410623	0,467664	0,460968	
Економічний аспект	0,111635		0,089462	-0,09531	-0,06232	0,07255	0,261518	0,251884	0,242249
Ефективність роботи ОМС	0,167864	0,291325		-0,09914	-0,09069	0,097077	0,448833	0,493213	0,477722
Труднощі залучення міжнародних про	-0,03414	-0,12804	-0,09011		0,023382	-0,0323	-0,20939	-0,23848	-0,23507
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-0,35709	-0,50192	-0,3173	0,186078		-0,20682	-0,85021	-0,95236	-0,92112
Законодавчий аспект	0,310191	0,388812	0,267005	-0,17789	-0,07315		0,633459	0,707585	0,680688
Розвиток освіти в регіоні	0,033202	0,039324	0,040677	-0,03678	-0,0196	0,024016		0,109302	0,106366
Розвиток медицини в регіоні	0,008473	0,031777	0,022362	-0,01662	-0,0058	0,008017	0,051965		0,058336
Розвиток культури та спорту	0,008466	0,03175	0,022343	-0,01661	-0,0058	0,00801	0,051921	0,059134	

Таблиця Д.14 - Вихідна матриця розрахунків сценарію розвитку законодавчого аспекту

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброд	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м	0,8	0,7	0	-0,3	0,7	0,6	0,5	0,4	
Економічний аспект	0,3		0,6	0	0	0,8	0,8	0,8	
Ефективність роботи ОМС	0,9	0,8		-0,5	-0,1	0,2	0,8	0,8	0,8
Труднощі залучення міжнародних про	-0,8	0	0		0	0	0	0	0
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-0,9	-0,8	-0,8	0,8		-0,3	-0,9	-0,9	-0,9
Законодавчий аспект	0,5	0,6	0,7	-0,2	-0,5		0,8	0,8	0,8
Розвиток освіти в регіоні	0,2	0,2	0	0	0	0		0	0
Розвиток медицини в регіоні	0,2	0	0	0	0	0	0		0
Розвиток культури та спорту	0,2	0	0	0	0	0	0	0	

Таблиця Д.15 - Матриця результатів

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброд	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м	12,24706	4,20354	3,06744	-2,55102	-0,98132	1,16124	7,44546	8,128964	8,028964
Економічний аспект	2,25492	6,865623	1,98294	-2,39615	-1,50966	1,8483	5,793134	5,59761	5,402086
Ефективність роботи ОМС	3,458976	5,90198	9,189315	-2,23669	-1,92951	2,40462	9,382404	9,927831	9,626506
Труднощі залучення міжнародних про	-0,8	-3,36283	-2,45395	2,040819	0,785056	-0,92899	-5,95637	-6,50317	-6,42317
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-7,52801	-10,9127	-7,41624	4,677528	5,646071	-5,29209	-20,0565	-21,5096	-20,8486
Законодавчий аспект	7,469732	8,719336	5,8215	-4,27044	-2,07361	7,015195	15,42293	16,38122	15,72892
Розвиток освіти в регіоні	0,591048	0,8978	0,909732	-0,89285	-0,45349	0,548652	2,647719	2,437907	2,384796
Розвиток медицини в регіоні	0,2	0,840708	0,613488	-0,5102	-0,19626	0,232248	1,489092	1,625793	1,605793
Розвиток культури та спорту	0,2	0,840708	0,613488	-0,5102	-0,19626	0,232248	1,489092	1,625793	1,605793

Таблиця Д.16 - Матриця взаємовпливів факторів

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недоброд	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м	0,329613	0,240528	-0,20003	-0,07695	0,091057	0,583823	0,637419	0,629578	
Економічний аспект	0,124345		0,109347	-0,13213	-0,08325	0,101922	0,319456	0,308674	0,297892
Ефективність роботи ОМС	0,190741	0,325458		-0,14147	-0,12204	0,152088	0,593422	0,627919	0,608861
Труднощі залучення міжнародних про	-0,03484	-0,14647	-0,10688		0,034194	-0,04046	-0,25943	-0,28325	-0,27976
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-0,38897	-0,56385	-0,38319	0,241684		-0,27344	-1,0363	-1,11138	-1,07723
Законодавчий аспект	0,415336	0,484817	0,32369	-0,23745	-0,1153		0,857553	0,910836	0,874567
Розвиток освіти в регіоні	0,026442	0,040166	0,0407	-0,03994	-0,02029	0,024546		0,109067	0,106691
Розвиток медицини в регіоні	0,008556	0,035967	0,026246	-0,02183	-0,0084	0,009936	0,063707		0,068699
Розвиток культури та спорту	0,008549	0,035937	0,026224	-0,02181	-0,00839	0,009928	0,063652	0,069496	

Таблиця Д.17 - Вихідна матриця розрахунків сценарію зі зменшення корумпованості ОМС

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недобро	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м		0,8	0,7	0	-0,6	0,5	0,6	0,5	0,4
Економічний аспект	0,3		0,6	0	0	0	0,8	0,8	0,8
Ефективність роботи ОМС	0,9	0,8		-0,5	0	0,2	0,9	0,9	0,9
Труднощі залучення міжнародних про	-0,6	0	0		0	0	0	0	0
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-0,9	-0,8	-0,7	0,8		-0,3	-0,9	-0,9	-0,9
Законодавчий аспект	0,5	0,5	0,6	-0,1	-0,7		0,8	0,8	0,8
Розвиток освіти в регіоні	0,2	0,2	0	0	0	0		0	0
Розвиток медицини в регіоні	0,2	0	0	0	0	0	0		0
Розвиток культури та спорту	0,2	0	0	0	0	0	0	0	

Таблиця Д.18 - Матриця результатів

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недобро	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва	12,2413	4,28122	3,15288	-2,58516	-1,12528	1,08496	7,8785	8,643288	8,543288
Економічний аспект	2,11008	6,813481	1,98294	-2,56697	-1,96812	1,53504	5,985246	5,80447	5,623694
Ефективність роботи ОМС	3,153224	5,729528	8,647745	-2,57444	-2,67532	1,883408	9,272016	9,868025	9,59641
Труднощі залучення міжнародних про	-0,6	-2,56873	-1,89173	1,551096	0,675168	-0,65098	-4,7271	-5,18597	-5,12597
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-6,83103	-8,92146	-6,1507	3,772229	6,783021	-3,83486	-16,9659	-18,2221	-17,6286
Законодавчий аспект	7,46086	9,506292	6,563468	-5,26786	-2,91179	5,916661	17,3083	18,56549	17,92079
Розвиток освіти в регіоні	0,561552	0,90176	0,922452	-0,92646	-0,5603	0,474912	2,772749	2,549683	2,499574
Розвиток медицини в регіоні	0,2	0,856244	0,630576	-0,51703	-0,22506	0,216992	1,5757	1,728658	1,708658
Розвиток культури та спорту	0,2	0,856244	0,630576	-0,51703	-0,22506	0,216992	1,5757	1,728658	1,708658

Таблиця Д.19 - Матриця взаємовпливів факторів системи

	Міжнарод	Економіч	Ефективн	Труднощі	Недобро	Законода	Розвиток	Розвиток	Розвиток
Міжнародні програми співробітництва органів м	0,335553	0,247116	-0,20262	-0,0882	0,085037	0,6175	0,677443	0,669605	
Економічний аспект	0,116024		0,109034	-0,14115	-0,10822	0,084405	0,329103	0,319163	0,309223
Ефективність роботи ОМС	0,173382	0,315043		-0,15744	-0,16361	0,115177	0,567018	0,603466	0,586855
Труднощі залучення міжнародних про	-0,02559	-0,10955	-0,08067		0,028793	-0,02776	-0,20159	-0,22116	-0,2186
Недобросовісність/корумпованість ОМ	-0,37498	-0,48973	-0,33764	0,207072		-0,21051	-0,93132	-1,00028	-0,9677
Законодавчий аспект	0,390962	0,498146	0,343937	-0,27605	-0,15258		0,906985	0,972864	0,93908
Розвиток освіти в регіоні	0,025264	0,04057	0,041501	-0,04168	-0,02521	0,021366		0,11471	0,112455
Розвиток медицини в регіоні	0,008594	0,036794	0,027097	-0,02222	-0,00967	0,009324	0,06771		0,073423
Розвиток культури та спорту	0,008587	0,036762	0,027073	-0,0222	-0,00966	0,009316	0,067652	0,074219	