

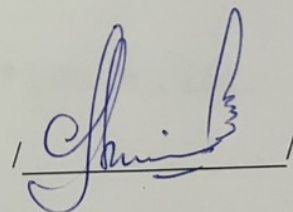
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (магістерської) роботи
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

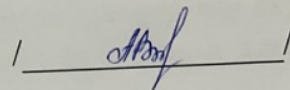
на тему: «Напрями удосконалення співпраці органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями у контексті освітнього розвитку Кривого Рогу»

Виконав студент групи ЗПУА-23м Мілютін С.С.

/  /

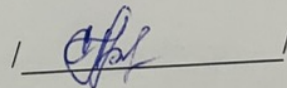
Керівник:

к.е.н., доцент Адамовська В.С.

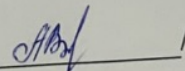
/  /

Нормоконтролер:

к.е.н., доцент Архипенко С.В.

/  /

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент Адамовська В.С. /


 /

Кривий Ріг
2024 р.

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ООПУА
канд. екон. наук, доцент Адамовська В.С.


« 01 » 11 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (магістерську) роботу здобувача вищої освіти

Мілютіна Сергія Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Напрями удосконалення співпраці органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями у контексті освітнього розвитку Кривого Рогу»

керівник роботи Адамовська В.С., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом по КНУ від «01» 11 2024 року № 964с

2. Строк подання студентом роботи: 20 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Інформаційну базу склали нормативно-правові акти, що регулюють питання державного управління розвитком регіонів, а також наукові напрацювання вчених в означеній сфері.

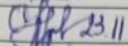

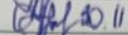

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити:

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СПІВПРАЦІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ ТА НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ОСВІТЬОГО РОЗВИТКУ

2 ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ ТА НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У КОНТЕКСТІ ОСВІТЬОГО РОЗВИТКУ КРИВОГО РОГУ

5. Перелік графічного матеріалу 2 таблиці, 11 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

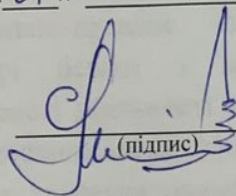
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., доц. Архипенко С.В.	 23.11	29.11 
Розділ 2	к.е.н., доц. Архипенко С.В.	 30.11	05.12 

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	01.11.2024	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи	02.11. - 15.11.2024	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	16.11. - 22.11.2024	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	23.11. - 29.11.2024	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	30.11. - 05.12.2024	виконано
6	Підготовка вступної частини	06.12.2024	виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	07.12. - 13.12.2024	виконано
8	Отримання відгуку керівника	19.12.2024	виконано
9	Попередній захист роботи	20.12.2024	виконано
10	Захист роботи в ЕК	28.12.2024	виконано

Дата видачі завдання « 01 » 11 2024 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Мілютін С.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



к.е.н., доцент Адамовська В.С.

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (магістерську) роботу на тему:
«Напрями удосконалення співпраці органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями у контексті освітнього розвитку Кривого Рогу»

93 сторінки, 3 таблиць, 13 рисунків, 46 джерело, 4 додатки

Мета дослідження – розробка напрямів удосконалення співпраці органів місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями у контексті освітнього розвитку Кривого Рогу.

Завдання дослідження: розкрити сутність поняття і роль місцевого самоврядування в освітньому розвитку; виявити основи взаємодії місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями в контексті освітнього розвитку; проаналізувати нормативно-правове забезпечення співпраці органів місцевого самоврядування у сфері освіти з міжнародними і неурядовими організаціями; охарактеризувати особливості діяльності виконавчого комітету Криворізької міської ради; розробити напрями удосконалення співпраці органів місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями в контексті освітнього розвитку Кривого Рогу.

Об'єкт дослідження: діяльність органів місцевого самоврядування в контексті співпраці з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями.

Предмет дослідження: співпраця виконкому Криворізької міської ради з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями у контексті освітнього розвитку міста.

Результати дослідження: розкрито сутність поняття і роль місцевого самоврядування в освітньому розвитку; виявлено основи взаємодії місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями в контексті освітнього розвитку; проаналізовано нормативно-правове забезпечення співпраці органів місцевого самоврядування у сфері освіти з міжнародними і неурядовими організаціями; охарактеризовано особливості діяльності виконавчого комітету криворізької міської ради; розроблено напрями удосконалення співпраці органів місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями в контексті освітнього розвитку Кривого Рогу.

Ключові слова: ВІДНОВЛЕННЯ, РЕГІОН, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, СПІВПРАЦЯ, МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ, НЕУРЯДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ОСВІТА, ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНА ОСВІТА, ПІДПРИЄМНИЦТВО, СТАЛІЙ РОЗВИТОК.

	Стор.
ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СПІВПРАЦІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ ТА НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ОСВІТНЬОГО РОЗВИТКУ	10
1.1 Поняття і роль місцевого самоврядування в освітньому розвитку.....	10
1.2 Основи взаємодії місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями в контексті освітнього розвитку.	20
1.3 Аналіз нормативно-правового забезпечення співпраці органів місцевого самоврядування у сфері освіти з міжнародними і неурядовими організаціями.....	30
Висновки до розділу 1.....	
2 ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ ТА НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У КОНТЕКСТІ ОСВІТНЬОГО РОЗВИТКУ КРИВОГО РОГУ.....	38
2.1 Характеристика та особливості діяльності виконавчого комітету Криворізької міської ради.....	38
2.2 Аналіз проєкту «Підтримка відновлення Криворізького району».....	46
2.3 Оцінка результативності впровадження проєкту «Підтримка відновлення Криворізького району» в умовах сталого розвитку.....	73
Висновки до розділу 2	
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. ВВП - Валовий внутрішній продукт;
2. ВПО - Внутрішньо переміщена особа;
3. грн. – гривні;
4. див. – дивіться;
5. дод. – додаток;
6. ЄС – Європейський Союз;
7. ЗУ – Закон України;
8. КРР – Криворізький район;
9. КУ – Конституція України;
- 10.ММСП - мікро-, малі та середні підприємства;
- 11.млн – мільйон;
- 12.МСП - малі та середні підприємства;
- 13.НУО – неурядові організації;
- 14.од. – одиниці;
- 15.ОГС - організація громадянського суспільства;
- 16.ОМС – орган місцевого самоврядування;
- 17.ПТО – профтехнічна освіта;
- 18.р. – рік;
- 19.РОП - річний операційний план;
- 20.рр. – роки;
- 21.рис. – рисунок;
- 22.с. – сторінка;
- 23.ст. – стаття;
- 24.табл. – таблиця;
- 25.тис. – тисяча.
- 26.ФРН - фонд розвитку підприємництва;
- 27.ЦСР - ціль сталого розвитку;
- 28.DECIDE - Децентралізація для розвитку демократичної освіти.

ВСТУП

У сучасній Україні органи місцевого самоврядування (далі – ОМС), як передбачено Конституцією та іншими законами, відіграють визначальну роль у побудові демократичного суспільства. Вони є прямим вираженням волі народу, оскільки саме громадяни через своїх обраних представників безпосередньо впливають на управління справами на місцевому рівні. Функції органів місцевого самоврядування охоплюють широкий спектр питань, від забезпечення соціальних потреб населення до вирішення проблем у сферах житлово-комунального господарства, культури, освіти та охорони довкілля. Мета цієї діяльності – створити комфортні умови для життя громадян та сприяти їхньому всебічному розвитку.

Досвід децентралізації в Україні, що триває вже декілька років, підтвердив, що передача повноважень від центральних органів влади до місцевих є правильним шляхом до підвищення ефективності управління та розвитку громад. Завдяки децентралізації, органи місцевого самоврядування отримали більше можливостей для самостійного вирішення проблем, що існують на їхніх територіях. Це, в свою чергу, сприяло підвищенню відповідальності місцевих органів влади перед громадянами та зростанню довіри до них.

З огляду на це, розвиток міжнародного співробітництва є стратегічно важливим для місцевих громад. Встановлення партнерських зв'язків з адміністративно-територіальними одиницями інших країн відкриває перед ними нові можливості для обміну досвідом, залучення інвестицій та спільного вирішення актуальних проблем. Співпраця з європейськими та іншими розвиненими країнами дозволяє місцевим громадам переймати найкращі практики управління, впроваджувати інноваційні підходи та підвищувати якість життя своїх мешканців. Крім того, транскордонне співробітництво є потужним інструментом для залучення додаткових фінансових ресурсів з міжнародних фондів, що сприяє реалізації амбітних проєктів розвитку.

Питання міжнародного та транскордонного співробітництва територіальних громад та його нормативно-правового забезпечення є предметом детального аналізу багатьох українських і зарубіжних науковців. Серед вітчизняних дослідників, які зробили вагомий внесок у цю галузь, можна назвати В. Кравціва, А. Токвіля, П. Жуку, І. Сторонянську, Н.А. Мікулу, І. Журбу, В. Толкованова, О. Яковлєву, Н. Колінько, Я. Лазура, С. Устича, І. Артџомова та Н. Луцишин. Зарубіжні вчені, такі як Р. Локателлі, Ж. Марку, Г. Габбе, К. Кліп, А. Стасяк, Б. Кавалко та М. Бреуер, також присвячували свої дослідження цій тематиці, що свідчить про її актуальність на міжнародному рівні.

Мета дослідження: розробка напрямів удосконалення співпраці органів місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями у контексті освітнього розвитку Кривого Рогу.

Завданням роботи є:

- розкрити сутність поняття і роль місцевого самоврядування в освітньому розвитку;
- виявити основи взаємодії місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями в контексті освітнього розвитку;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення співпраці органів місцевого самоврядування у сфері освіти з міжнародними і неурядовими організаціями;
- охарактеризувати особливості діяльності виконавчого комітету Криворізької міської ради;
- розробити напрями удосконалення співпраці ОМС з міжнародними партнерами та НУО у контексті освітнього розвитку Кривого Рогу.

Об'єкт дослідження: діяльність ОМС в контексті співпраці з міжнародними партнерами та НУО.

Предмет дослідження: співпраця виконкому Криворізької міської ради з міжнародними партнерами та НУО у контексті освітнього розвитку міста.

У роботі було використано наступні методи дослідження: аналіз, порівняння, систематизація та спостереження, SWOT-аналіз.

Дослідження виконано на основі систематичного огляду наукових праць, монографій, статей, нормативно-правових документів, що присвячені темі дослідження; порівняння різних теоретичних концепцій, моделей та підходів тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СПІВПРАЦІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ ТА НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ОСВІТНЬОГО РОЗВИТКУ

1.1 Поняття і роль місцевого самоврядування в освітньому розвитку

Сучасний розвиток освіти в Україні значною мірою залежить від ефективності функціонування органів місцевого самоврядування (далі - ОМС). Вони відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для якісного освітнього середовища, забезпеченні доступності освітніх послуг, а також впровадженні інноваційних підходів до управління закладами освіти. У контексті децентралізації та демократизації суспільства значення місцевого самоврядування постійно зростає, адже саме на місцевому рівні відбувається безпосередня взаємодія між громадою, закладами освіти та органами влади.

Щоб краще зрозуміти теоретичні засади управління освітою на місцевому рівні та роль ОМС у забезпеченні її ефективного розвитку варто розглянути основні поняття, а саме поняття ОМС та освітнього середовища (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Розуміння поняття «освітнє середовище»

Джерело	Визначення
Вікіпедія [1]	сукупність об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. Це система впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні.
Державна служба якості освіти України [2]	це сукупність умов, способів і засобів для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти. Це місце, де зустрічаються і взаємодіють не лише діти та педагоги, а й батьки та мешканці громади.
Журнал «Практика управління дошкільчим закладом»[3]	сукупність умов у закладі освіти, що унеможливають заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди.
Петренко О. Б. [4]	природне або штучно створене оточення учасників освітнього процесу в просторі освіти, що включає зміст і засоби освіти, спрямовані на забезпечення продуктивної творчої діяльності особистості, її освітній розвиток, педагогічні умови, ситуації, систему взаємин між людьми, поєднаними спільною педагогічною й навчальною діяльністю.
Солодовник А. О. [5]	це соціально-психологічні умови, які мають сприяти досягненню освітньої мети. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості й найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей.

Відповідно до ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [6] «Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України», а поняття ОМС означає «є юридичними особами і наділяються цим та іншими законами власними повноваженнями, в межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до закону».

Розглянувши таблицю, можемо дійти висновку, що поняття «освітнє середовище» трактується досить різнобічно, охоплюючи як фізичні, так і соціально-психологічні аспекти освітнього процесу.

Спільні риси визначень:

- освітнє середовище визначається як сукупність умов, які сприяють розвитку особистості й досягненню освітніх цілей.
- у всіх трактуваннях наголошується на значенні безпеки, як фізичної, так і психологічної, для учасників освітнього процесу.
- важливими складовими середовища є ресурси, засоби освіти, взаємодія учасників і соціальні відносини.

Відмінності у трактуванні:

- одні джерела акцентують увагу на просторово-предметному оточенні та його впливі на освіту, інші — на соціально-психологічних умовах.
- ряд визначень охоплює лише безпечність середовища, а інші додають до цього творчий і розвитковий потенціал.
- деякі визначення приділяють особливу увагу технологічному аспекту, вказуючи на значення ресурсів та інновацій у формуванні освітнього середовища.

У Концепції «Нова українська школа» серед дев'яти ключових компонентів формули нової школи особливе значення надається сучасному освітньому середовищу. Це середовище має забезпечувати необхідні умови,

засоби та технології для навчання не лише учнів, а й педагогів і батьків, причому навчання може відбуватися як у приміщенні навчального закладу, так і за його межами [16, с. 11].

Таким чином, освітнє середовище є багатограним явищем, яке має враховувати потреби й умови кожного учасника процесу, сприяючи їхньому всебічному розвитку, безпеці та інтеграції в суспільство.

Взаємодія місцевих органів самоврядування та закладів освіти відіграє ключову роль у забезпеченні якісного та ефективного освітнього процесу. Ця співпраця дозволяє поєднувати зусилля для розв'язання актуальних освітніх завдань, впровадження інноваційних проєктів і програм, які спрямовані на підвищення рівня освіти та створення сучасного освітнього середовища.

Завдяки такій взаємодії стає можливим забезпечення сприятливих умов для всебічного розвитку учасників освітнього процесу, зокрема духовного, фізичного, психічного та соціального аспектів. Крім того, партнерство між місцевою владою та закладами освіти сприяє ефективному використанню ресурсів, адаптації освітніх програм до місцевих потреб, залученню громадських організацій і міжнародних партнерів до реалізації спільних ініціатив [7].

Отже, тісна співпраця між ОМС та освітніми установами є запорукою сталого розвитку освітнього середовища, яке відповідає сучасним викликам і сприяє формуванню компетентних, відповідальних і соціально активних громадян. На нашу думку, поняття «освітнє середовище» — це сукупність умов, ресурсів та факторів, що оточують учнів і педагогів у процесі навчання і виховання, сприяючи розвитку особистості та забезпеченню ефективного засвоєння знань. Воно включає фізичні, соціальні, психологічні, культурні та технологічні аспекти, які формують навчальний простір і впливають на мотивацію, активність та успішність учнів. Освітнє середовище забезпечує інтеграцію різних компонентів: навчальні матеріали, організацію навчального процесу, взаємодію між учасниками, а також розвиток соціальних і моральних якостей у дітей.

Необхідно дослідити ефективні способи взаємодії органів місцевого самоврядування та закладів загальної середньої освіти.

Поняття «взаємодія» охоплює взаємозв'язки у суспільстві та між людьми, але його зміст може відрізнятися залежно від наукової дисципліни [8].

Педагогічна наука широко використовує поняття «педагогічна взаємодія», трактуючи його як процес спільної діяльності та спілкування між педагогом і учнем [9]. Водночас педагогічна взаємодія охоплює синергетичну систему взаємодії всіх суб'єктів освітнього процесу, що здійснюється на різних рівнях і спрямована на виховання, навчання та розвиток особистості учня [10, с. 21].

Таке партнерство створює умови для самоорганізації закладу освіти, обміну ресурсами й досвідом між учасниками освітнього процесу, що в результаті формує сприятливе освітнє середовище. Воно також стимулює соціально-культурний розвиток регіону та сприяє активнішій участі громадян у місцевому самоврядуванні.

У цьому контексті роль ОМС є визначальною, оскільки вони можуть стати ключовими ініціаторами та координаторами взаємодії між освітніми установами, громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами. Таке партнерство здатне підвищити якість освіти, забезпечити доступ до інноваційних практик та ресурсів, а також посилити залучення місцевої громади до вирішення актуальних освітніх питань.

Взаємодія між місцевою владою та школами – це постійний діалог, спрямований на покращення освітнього процесу. Він передбачає обмін інформацією, спільне прийняття рішень та взаємну підтримку.

Взаємодія ОМС із закладами загальної середньої освіти відіграє ключову роль у забезпеченні якості освітнього процесу та створенні умов для сталого розвитку освітнього середовища. ОМС виступають координаторами та організаторами різноманітних заходів, спрямованих на підтримку та розвиток освітньої інфраструктури, а також забезпечують ефективне функціонування закладів освіти відповідно до сучасних стандартів.

З огляду на це, важливим є розгляд основних напрямів співпраці ОМС із закладами освіти (див. рис. 1.1), які охоплюють не лише адміністративно-управлінські аспекти, але й освітньо-виховну, науково-методичну, соціальну, матеріально-технічну та видавничу діяльність.

Отже, основні напрями взаємодії органів місцевого самоврядування із закладами загальної середньої освіти забезпечують комплексний підхід до розвитку освітнього середовища. Вони сприяють підвищенню якості навчання, створенню сприятливих умов для педагогів і учнів, а також забезпечують сталий соціально-культурний розвиток громади. Ефективність такої співпраці залежить від злагодженості дій, підтримки з боку громадськості та орієнтації на сучасні виклики освітнього процесу.

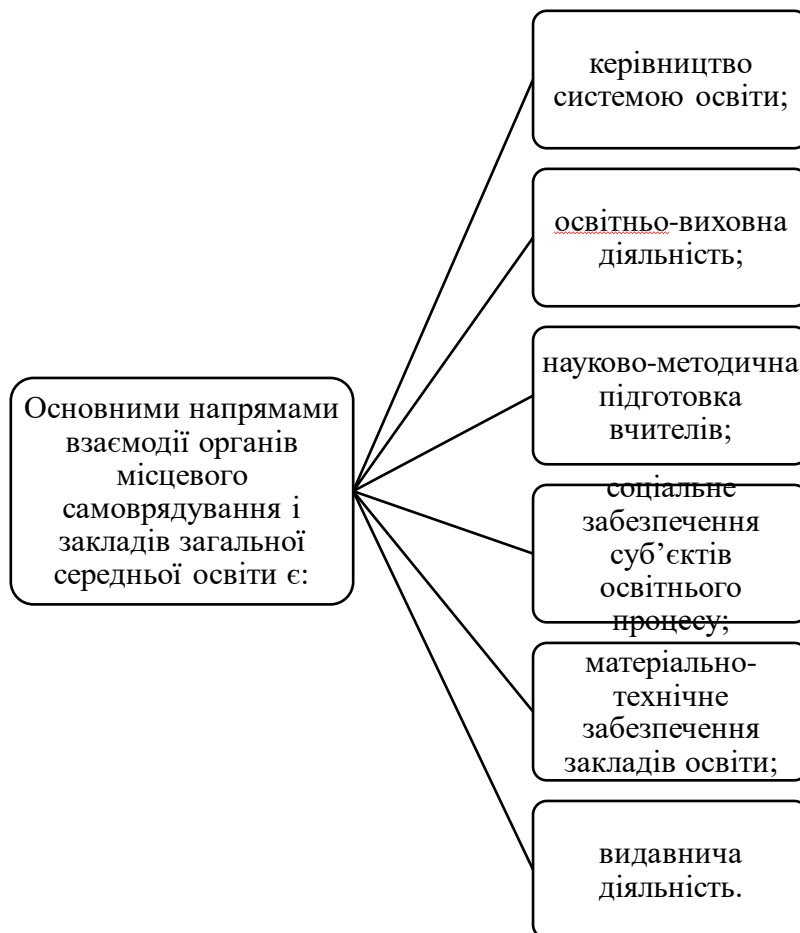


Рис. 1.1 – Основні напрямки взаємодії ОМС і закладів освіти

Джерело: сформовано самостійно за [13; 16]

Значення органів місцевого самоврядування у сфері управління освітою є багатограним і включає низку ключових функцій, спрямованих на

забезпечення якісного освітнього процесу. Зокрема, роль цих органів, згідно з різними науковцями [12; 13; 14; 15], полягає в:

1. Реалізації державної політики у сфері освіти – забезпечення впровадження освітніх стандартів та нормативів на місцевому рівні.
2. Інтеграції національної системи освіти у світовий освітній простір завдяки сприянню міжнародній співпраці, впровадженню передових практик та інновацій у навчальний процес.
3. Контролі за дотриманням нормативно-правових актів – моніторинг виконання законодавчих вимог щодо організації та функціонування закладів освіти.
4. Координації діяльності освітніх закладів – спрямування та підтримка роботи шкіл і інших установ освіти для забезпечення узгодженості їхньої діяльності.
5. Упровадженні інноваційних заходів – підтримка впровадження нових методик, технологій і підходів у навчальний процес.
6. Сприянні розвитку потенціалу громадян – підтримка науково-технічного, інтелектуального та культурного зростання населення з урахуванням локальних потреб і особливостей.
7. Розвитку мережі закладів освіти – планування і розширення освітньої інфраструктури, забезпечення її належного фінансування та матеріально-технічної бази.
8. Соціальному захисті учасників освітнього процесу – створення сприятливих умов для навчання учнів і роботи педагогів, включно із забезпеченням соціального захисту.
9. Моніторингу якості освітніх послуг – проведення досліджень і аналізу стану освіти для виявлення проблем і пошуку шляхів їх вирішення.

Крім того, важливим завданням місцевих органів є забезпечення ефективної взаємодії з громадою, створення умов для активної участі громадян у розробці освітніх програм і ініціатив, а також підтримка їхніх пропозицій. Це сприяє формуванню сучасної, конкурентоспроможної системи освіти, яка

відповідає потребам суспільства і готує молодь до викликів майбутнього.

Освітньо-виховна діяльність у взаємодії органів місцевого самоврядування та закладів загальної середньої освіти включає ключові напрями, спрямовані на розвиток учнів та створення комфортного навчального середовища. Основна увага зосереджена на роботі з обдарованими дітьми, підтримці інклюзивної освіти, розвитку учнівського самоврядування та організації міських масових заходів. Усі ці аспекти сприяють гармонійному вихованню, забезпечуючи рівний доступ до якісної освіти та підтримуючи інтереси й таланти учнів.

Освітньо-виховна діяльність у взаємодії органів місцевого самоврядування і закладів загальної середньої освіти охоплює:

- роботу з обдарованими і талановитими дітьми (оновлення та підтримка банку даних про методики, спрямовані на виявлення обдарованих дітей; створення умов для розвитку інтересів, здібностей та нахилів учнів; організація підвезення та супроводу учнів до місця проведення олімпіад, конкурсів, турнірів);
- інклюзивну діяльність (розширення мережі закладів освіти з інклюзивними класами; забезпечення соціально-медико-психологічного супроводу дітей із особливими освітніми потребами; здійснення моніторингу стану впровадження інклюзивної освіти та академічних досягнень учнів в умовах інклюзивного навчання);
- створення умов для розвитку учнівського самоврядування у школах;
- проведення міських масових заходів.

Рис. 1.2 – Аспекти, що охоплюють взаємодію ОМС та закладів освіти

Джерело: на основі інформації [12; 13]

Освітнє середовище є важливим фактором розвитку сучасної освіти, оскільки забезпечує інтеграцію різних аспектів діяльності навчальних закладів. Воно включає в себе взаємозв'язок між суб'єктами освітнього процесу,

матеріально-технічну базу, освітні програми, а також організаційно-діяльнісні механізми (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Компоненти освітнього середовища

Джерело: [17]

Ключовим принципом формування такого середовища є компетентнісний підхід, який дозволяє забезпечити ефективність навчального процесу та інтеграцію сучасних технологій, методик і підходів. Усі ці складові створюють основу для досягнення освітніх цілей, розвитку інновацій та вдосконалення системи освіти.

Сучасна освіта – це динамічна система, що постійно адаптується до змін у суспільстві та технологіях. Її головна мета – розвиток особистості, формування в учнів критичного мислення, творчих здібностей та соціальної відповідальності. Освіта готує молодь до життя в глобалізованому світі,

сприяючи набуттю знань, умінь та цінностей, необхідних для успішної самореалізації та внеску в розвиток суспільства.

Сутність управління освітою полягає в постійній оцінці та аналізі її стану, а також у своєчасному реагуванні на виявлені відхилення від нормативних стандартів. Якщо ці відхилення є неприпустимими, управлінські органи мають оперативно розробляти і впроваджувати необхідні заходи для корекції ситуації, щоб зберегти або досягти бажаного рівня розвитку та ефективного функціонування освітньої системи. Управлінські впливи можуть проявлятися в різних формах, зокрема через прийняття законів і нормативно-правових актів, а також через безпосередню організаційну діяльність адміністративних структур, що займаються керівництвом навчальними закладами. До таких впливів також відносяться рекомендації наукових установ, що займаються дослідженнями в галузі педагогіки та освіти, які служать орієнтирами для вдосконалення теоретичних і практичних аспектів освітнього процесу [18].

Освітня система в регіоні має на меті перш за все задоволення різноманітних потреб як населення, так і місцевої економіки. Основними завданнями, що стоять перед освітньою політикою на регіональному рівні, є [19]:

- підвищення мотивації населення до здобуття вищої освіти та створення сприятливих умов для цього процесу;
- забезпечення умов для задоволення потреб у підготовці висококваліфікованих фахівців у відповідних сферах;
- перехід до сталого і інноваційного розвитку освітньої сфери, що дозволить ефективно реагувати на виклики сучасного світу та технологічні зміни.

Таким чином, освітня політика повинна сприяти розвитку не лише інтелектуального потенціалу, а й економічної конкурентоспроможності регіону через залучення новітніх методів навчання та підготовки кадрів.

Муніципальна система освіти – це динамічна мережа освітніх закладів та інституцій, яка функціонує в межах адміністративно-територіальної одиниці та

спрямована на забезпечення якісної, доступної та інклюзивної освіти для всього населення. Ця система є невід'ємною частиною соціальної інфраструктури громади та відіграє ключову роль у її розвитку. Основними компонентами муніципальної системи освіти зазначені на рис. 1.4.



Рис. 1.4 – Основні компоненти системи освіти на місцевому рівні

Джерело: [20]

Система управління закладами освіти в об'єднаній територіальній громаді може бути функціонально ефективною лише за умови максимальної децентралізації повноважень. Це означає, що управлінські, навчальні, методичні та господарські функції повинні бути делеговані безпосередньо на рівень закладів освіти. Водночас важливо забезпечити належне управління всередині самих закладів, що дозволить створити ефективну систему, яка забезпечує високий рівень автономії для кожного навчального закладу в межах ОТГ. Таким чином, успішна децентралізація повинна включати чітке розподілення обов'язків та відповідальності, а також належну підтримку та координацію на місцевому рівні.

Отже, було детально розглянуто два основних поняття дослідження, а

саме поняття «ОМС» та «освітнє середовище», визначили спільні та відмінні риси до підходів визначення понять з різних джерел. Визначено, що освітнє середовище є багатограним явищем, яке має враховувати потреби й умови кожного учасника процесу, сприяючи їхньому всебічному розвитку, безпеці та інтеграції в суспільство та надано власне бачення поняття, що досліджувалось.

Розглянуто основні напрямки співпраці ОМС з закладами освіти, що забезпечують комплексний підхід до розвитку освітнього середовища. Було досліджено роль таких органів у сфері управління освітою. Зазначено і напрямки освітньо-виховної діяльності у взаємодії ОМС з закладами освіти.

Вказано і досліджено компоненти освітнього середовища, що включає особистісну, аксологічну, просторово-предметну, організаційно-діяльнісну, інформаційно-комунікаційну та компетентнісну складову.

Зазначені основні завдання, що має здійснювати освітня система в регіоні. Було розглянуто муніципальну систему освіти разом з її компонентами. Також, дослідили і систему закладів освіти в об'єднаних територіальних громадах.

1.2 Основи взаємодії місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями в контексті освітнього розвитку

Взаємодія є ключовим елементом будь-якої управлінської системи, адже саме вона забезпечує узгодженість і ефективність роботи всіх складових. У сучасних умовах динамічного розвитку та зростання складності управлінських процесів, важливість взаємодії стає ще більш очевидною. Вона виступає не лише механізмом внутрішньої координації, але й важливим інструментом для налагодження зовнішніх зв'язків, що дозволяє адаптуватися до викликів середовища та сприяти досягненню стратегічних цілей [21].

Дослідники визначають низку ключових ознак, що характеризують взаємодію місцевої влади з різними організаціями у сфері освіти. Серед них [22]:

- встановлення зв'язку між суб'єктами взаємодії – ефективна комунікація між місцевою владою, освітніми установами, громадськими та міжнародними організаціями;
- погодженість заходів із метою, місцем, часом і методами – чітке планування спільних ініціатив та проектів, яке враховує пріоритети освітнього розвитку;
- спільність завдань і функцій суб'єктів взаємодії – визначення та досягнення спільних цілей, які сприяють удосконаленню освітнього середовища;
- відповідне становище суб'єктів взаємодії в ієрархії влади – забезпечення чіткого розподілу ролей та відповідальності між учасниками співпраці;
- наявність нормативної бази – юридичне оформлення співпраці, що регламентує права та обов'язки сторін і гарантує дотримання встановлених стандартів.

Усе це сприяє побудові ефективного партнерства між місцевою владою та організаціями, яке є важливою передумовою для забезпечення якісного освітнього розвитку громади.

Зовнішнє співробітництво є важливим чинником розвитку освітньої системи на місцевому рівні, оскільки воно визначає ключові напрями інституційних та структурних змін, сприяє залученню ресурсів і налагодженню партнерських відносин [23].

Особливе значення має співпраця з авторитетними міжнародними організаціями, яка відкриває доступ до багатосторонніх механізмів взаємодії, передових практик і сучасних освітніх технологій. Аналіз і стратегічне планування таких напрямів взаємодії є необхідним для формування пріоритетів і визначення шляхів подальшого поглиблення співробітництва.

У контексті децентралізації в Україні важливо зосередити увагу на дослідженні форм, інструментів і моделей співпраці з міжнародними партнерами саме на місцевому рівні. Це дозволить громадам ефективніше

реалізовувати свої освітні ініціативи, підвищувати якість освіти та адаптувати її до вимог сучасності. Важливим є не лише залучення фінансової підтримки, а й розвиток експертного потенціалу, обмін досвідом і формування сталих зв'язків для довгострокового освітнього розвитку [24].

Система управління загальною середньою освітою на сучасному етапі розвитку суспільства, особливо в умовах війни з російським агресором, набуває стратегічного значення, перетворюючись на освітній фронт. Вона повинна не лише забезпечувати стабільність і якість освітнього процесу, але й активно реагувати на виклики часу. У таких умовах важливо урізноманітнювати вже відомі й перевірені форми державно-громадського управління системою освіти та шукати нові рішення, які часто диктує реальність сьогодення [25].

Упровадження інноваційних форм і технологій управління дозволяє не лише підвищувати ефективність функціонування закладів загальної середньої освіти, але й посилювати роль громадянського суспільства в їхній життєдіяльності. Це сприяє формуванню стійких механізмів підтримки освіти навіть у складних умовах, зокрема для збереження генофонду нації, виховання нових поколінь свідомих громадян та забезпечення національної стійкості.

Заклади загальної середньої освіти в багатьох регіонах України перетворилися на багатофункціональні центри, що виконують не лише освітню, але й соціальну, психологічну та гуманітарну місії. Вони стали осередками підтримки для внутрішньо переміщених осіб, зокрема дітей, які пережили травматичні події та змушені були залишити свої домівки через війну. Освітняки не лише навчали, але й надавали психологічну допомогу, доглядали за дітьми у вечірній час і навіть виступали в ролі наставників та опікунів [25].

Заклади освіти також виконували функцію центрів прийому переселенців, де працівники активно допомагали цілим родинам адаптуватися до нових умов. У приміщеннях шкіл і далі розташовуються підрозділи територіальної допомоги, яким освітяни надають необхідну підтримку.

Чимало педагогів, у тому числі керівники шкіл, вступили до лав ЗСУ або територіальної оборони. Водночас навчальні заклади забезпечували підтримку

для учнів, які виїхали за кордон, організовуючи для них онлайн-уроки та налагоджуючи співпрацю з іноземними колегами й волонтерськими організаціями. Робота освітян у цих умовах стала справжнім прикладом самовідданості та багатогранної підтримки українського суспільства під час війни.

Закон «Про місцеве самоврядування» чітко визначає перелік питань у галузі освіти, які належать виключно до компетенції органів місцевого самоврядування, і в які органи державної влади не мають права втручатися [6]. До повноважень місцевих органів влади у сфері освіти відносяться:

1. Організація надання загальнодоступної та безкоштовної початкової, основної та повної середньої освіти за основними загальноосвітніми програмами, за винятком фінансового забезпечення, яке є компетенцією державних органів.
2. Забезпечення доступу до додаткової освіти для дітей та безкоштовної дошкільної освіти на території громади.
3. Заснування, реорганізація та ліквідація муніципальних освітніх закладів.
4. Утримання будівель і споруд освітніх установ, а також облаштування прилеглих територій.
5. Ведення обліку дітей, які підлягають обов'язковому навчанню за програмами загальної освіти.
6. Виконання функцій опіки та піклування [26].

Перехід до державно-громадського управління сферою освіти потребує комплексного підходу, що включає оптимальний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади. Цей процес має базуватися на принципах субсидіарності та децентралізації, що забезпечують ефективність і прозорість управління. ОМС, як представники інтересів громади, повинні відігравати ключову роль у формуванні та реалізації освітньої політики на місцевому та регіональному рівнях.

Муніципальні органи управління освітою, зазвичай, наділяються певними

функціями (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Функції та повноваження місцевої влади в розрізі освіти

Функції ОМС	Зміст повноважень
Аналіз і планування діяльності	Розвиток мережі закладів освіти ОТГ відповідно до освітніх потреб її громадян
	Укладання замовлення на педагогічні підручники, навчально-методичні посібники, іншу навчально-методичну літературу, навчальні програми тощо
	Закріплення за закладом відповідної території обслуговування
Організація та прийняття управлінських рішень	Вжиття заходів у разі ліквідації в установленому законодавством порядку ЗНЗ щодо влаштування учнів (вихованців) до інших закладів освіти
	Проведення оцінки відповідності статутів навчальних закладів чинним регламентним нормам та їх підготовка для реєстрації у відповідних службах
	Підготовка проектів рішень відповідної ради ОТГ про створення, реорганізацію чи ліквідацію закладів освіти на своїй території
Контроль та погодження	Дотримання державних стандартів загальної середньої та дошкільної освіти всіма навчальними закладами на території громади
	Додержання вимог законів та інших правових актів у сфері здобуття освіти в навчальних закладах на території ОТГ
	Дотримання порядку видачі випускникам документів про освіту, золотих та срібних медалей, похвальних грамот і листів, інших документів
Зовнішня комунікація	Інформування всіх учасників освітнього процесу про результати ліцензування закладу освіти в ОТГ
	Повідомлення батьків про можливе відрахування учня у письмовій формі за місцем проживання учня
	Прийом заяв про оскарження рішення педради щодо відрахування дитини з гімназії, ліцею, колегіуму, НВК

Джерело: [27]

Особливо важливо нормативно закріпити створення виконавчих органів районних та обласних рад, які будуть відповідальні за координацію освітніх процесів, реалізацію реформ та ефективне використання ресурсів. Залучення громадськості до розробки управлінських рішень і здійснення контролю за їх виконанням є нагальним завданням, адже це сприятиме підвищенню довіри та якості прийнятих рішень [26].

Основні принципи підвищення ефективності роботи ОМС в освітній сфері тісно пов'язані з проведенням освітньої, адміністративної та

територіальної реформи, що передбачає перерозподіл повноважень між органами влади на обласному та районному рівнях (див. рис. 1.5).

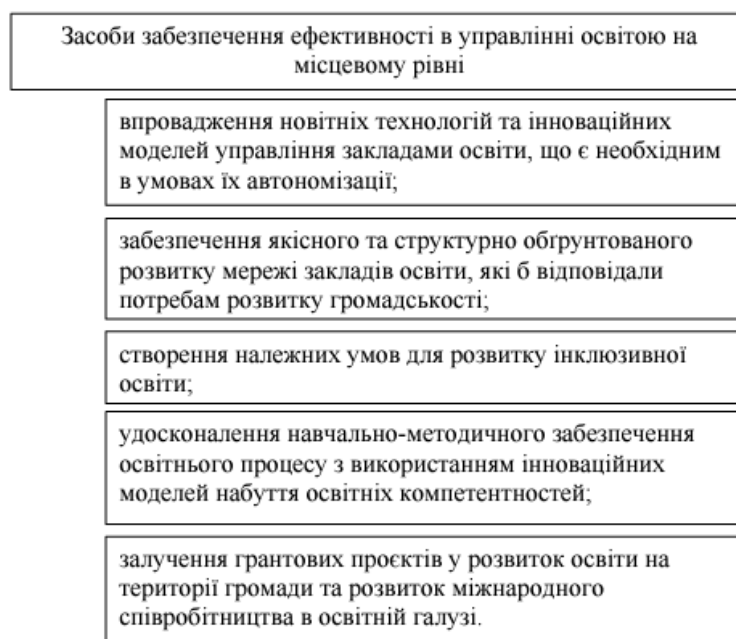


Рис. 1.5 – Засоби забезпечення ефективності управління освітою на місцевому рівні

Отже, саме завдяки ефективній спільній діяльності та об'єднаним зусиллям вдається успішно вирішувати складні проблеми освітньої сфери, а також здійснювати активне оновлення та розвиток освіти на місцевому рівні. Узагальнюючи, можна стверджувати, що, на відміну від органів державної влади, які зосереджуються на формуванні політики та законодавчих ініціатив у галузі освіти, органи місцевого самоврядування відповідають за практичну реалізацію цих політик та забезпечення дотримання законодавства на своїй території через ефективну організаційну діяльність.

Державна служба якості освіти в Україні є ключовим органом, відповідальним за забезпечення високого рівня якості освітніх послуг в країні. Вона здійснює контроль та моніторинг діяльності освітніх установ, забезпечуючи відповідність їх роботи державним стандартам та вимогам. Цей орган відіграє важливу роль у впровадженні реформ в освітній системі, оцінці ефективності навчальних закладів та підтримці процесу вдосконалення освіти

на всіх її рівнях. Опис діяльності Державної служби якості освіти дозволяє краще зрозуміти її функції, роль у системі освіти та вплив на розвиток освітніх процесів в Україні [28].

Державна служба якості освіти України є членом Постійної міжнародної конференції центральних і загальних інспекторатів освіти (SICI) з 23 березня 2019 року. Ця організація, заснована в 1995 році, об'єднує інспекторати освіти з різних країн Європи. Її головною метою є обмін досвідом, вивчення розвитку освітніх систем та вдосконалення професійної діяльності інспекторів, а також обговорення найкращих практик у впровадженні інструментів оцінки освітнього процесу. Штаб-квартира SICI розташована в Брюсселі, Бельгія [28].

Основними завданнями SICI є підтримка та вдосконалення діяльності інспекторатів освіти, підвищення професійної компетенції інспекторів, а також сприяння партнерству та співпраці між інспекторами з різних країн. Організація активно бере участь у міжнародних дебатах щодо оцінки та підвищення якості освіти. Крім того, SICI надає консультації країнам-членам та країнам-нечленам Європейського Союзу, допомагаючи вирішувати питання, пов'язані з освітньою політикою та практиками оцінки якості.

Діяльність SICI сприяє розширенню методів роботи та підвищенню професійних знань інспекторів освіти через дослідження, моніторинг та обмін досвідом. Організація також ознайомлює з регламентами та процедурами для інспекторів, організовуючи семінари та інші заходи для обміну найкращими практиками у сфері інспектування та забезпечення якості освіти. Основною формою співпраці є проведення щорічної Генеральної асамблеї та чотирьох семінарів на рік.

Стосовно планів роботи цієї організації то можна виділити основне на період 2021-2025 рр. (див. дод. А). SICI поставила перед собою три цілі, які будуть безпосередньо сприяти реалізації її бачення (див. рис. 1.6).

Головна мета SICI – сприяти постійному вдосконаленню інспекційної діяльності в Європі. Організація об'єднує фахівців з різних країн, надаючи їм платформу для обміну досвідом, розробки інноваційних підходів та підвищення

професійної компетентності. SICI здійснює дослідження, організовує навчання та консультації, а також сприяє розвитку мережі професіоналів в галузі освітньої інспекції.

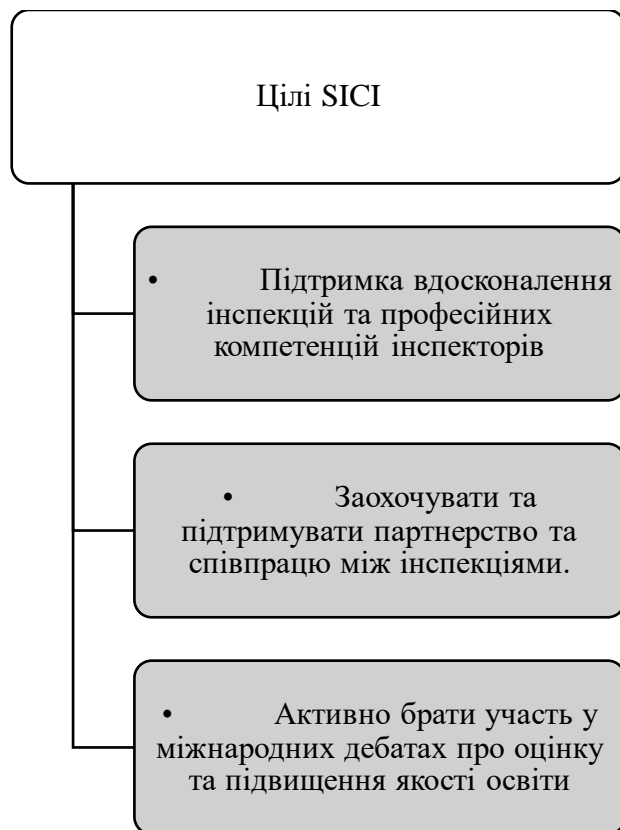


Рис. 1.6 – Цілі SICI

Наступна мета SICI є заохочення та підтримка партнерства між інспекціями освіти в Європі через зміцнення існуючих механізмів співпраці. Організація прагне стати платформою для обміну досвідом і сприяти підвищенню якості інспекцій у всіх країнах-членах. Важливим аспектом є розвиток колективного потенціалу інспекцій, що дозволяє запроваджувати інновації та ефективно оцінювати освітні процеси завдяки створенню динамічної культури співпраці. Щорічно проводяться семінари за участю інспекторів, на яких обговорюються актуальні питання, обмінюються ідеї та розвиваються нові підходи. Крім того, SICI активно підтримує спільні проекти між інспекціями, що дозволяють поширювати нові знання та практики серед учасників. Важливою частиною роботи є організація експертних оглядів, що

дозволяють країнам співпрацювати для розвитку практики та вдосконалення інспекційної діяльності.

Ключові заходи SICI в контексті цієї мети включають розвиток мережі національних координаторів, оновлення профілів учасників для полегшення співпраці, доступ до експертних знань та диференціацію діяльності для задоволення потреб різних інспекцій. Особлива увага приділяється підтримці партнерських відносин між досвідченими та новими учасниками, а також адаптації проектів до конкретних потреб членів організації.

Також SICI активно залучена до міжнародних дебатів щодо оцінки та підвищення якості освіти, використовуючи незалежний характер своїх інспекцій для надання об'єктивних та неупереджених оцінок освітніх практик. Завдяки цьому SICI має можливість поєднувати результати інспекцій своїх членів з науковими дослідженнями, що дозволяє брати участь у важливих дискусіях про якість освіти і ролі інспекцій у її покращенні. Участь у цих дебатах дає можливість інспекторам спільно працювати над глибоким розумінням якості освіти та виявленням шляхів її покращення через інспекційну діяльність. SICI вважає ці дискусії важливим інструментом для формування міжнародного взаєморозуміння, співпраці та обміну ідеями, які сприяють підвищенню якості освіти.

Для зміцнення своїх позицій, SICI активно працює над збільшенням видимості та важливості використання інспекційних даних для покращення освітніх процесів. Організація планує організовувати заходи, вебінари та конференції, зміцнювати співпрацю з міжнародними установами, такими як ОЕСР і ЄС, а також покращувати комунікацію через публікацію звітів та обмін знаннями серед своїх членів.

Неурядові (неприбуткові) організації, що складають «третій сектор» у сучасних демократичних країнах, виконують важливі суспільно корисні функції, зокрема в освіті. Вони сприяють заповненню прогалін, які не здатні задовольнити комерційні структури. Існують кілька економічних теорій, що пояснюють роль НУО. Теорія «суспільних благ» Вейсброуда стверджує, що

некомерційний сектор з'являється через нездатність комерційних структур задовольнити попит на суспільні блага, такі як освіта, охорона здоров'я, культура. Це дозволяє споживачам отримувати ці блага без додаткових витрат. Теорія «недосконалого ринку» Г. Хансмана і М. Крашінські підкреслює, що НУО виникають через відсутність достатньої інформації у споживачів про якість послуг у таких сферах, як освіта. НУО забезпечують доступ до цієї інформації, допомагаючи споживачам зробити обґрунтований вибір та сприяючи покращенню доступу до важливих суспільних благ [29].

Конституція України встановлює єдиний набір гарантій та демократичних принципів для діяльності громадських організацій і політичних партій, серед яких [30]:

- принципи політичного та ідеологічного багатоманіття, що лежать в основі суспільного життя в Україні (ст. 15);
- рівність усіх громадських об'єднань перед законом (ч. 5 ст. 36);
- конституційні гарантії судового порядку для заборони діяльності громадських об'єднань (ч. 4 ст. 37);
- законодавче регулювання основ утворення та діяльності політичних партій та інших громадських об'єднань (п. 11 ч. 1 ст. 92).

Отже, було розглянуто детальніше взаємодію управлінської системи з освітньою компонентою. Визначено, що у сучасних умовах динамічного розвитку та зростання складності управлінських процесів, важливість взаємодії стає ще більш очевидною. Зазначено низку ключових ознак, які характеризують взаємодію місцевої влади з освітнім середовищем. Розглянуто систему надання освіти в умовах військового стану. Розглянуто повноваження місцевих органів влади у сфері освіти.

Розглянуто функції та зміст повноважень цих функцій в табличній формі, а саме: аналіз і планування діяльності; організація та прийняття управлінських рішень; контроль та погодження, а також зовнішня комунікація. Визначено, що перехід до державно-громадського управління сферою освіти потребує комплексного підходу, що включає оптимальний розподіл повноважень між

органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади

Було розглянуто і питання засобів забезпечення ефективності управління освітою на місцевому рівні. Також було дослідження Державну службу якості освіти в Україні, що є ключовим органом, який відповідальний за забезпечення високого рівня якості освітніх послуг. Розглянуто було проєкт SICI, його значення, наповнення, мету, цілі, заходи та інше. Переглянуто й значення неурядових організацій в сфері освіти і встановлено принципи діяльності громадських організацій і політичних партій за Конституцією України.

1.3 Аналіз нормативно-правового забезпечення співпраці органів місцевого самоврядування у сфері освіти з міжнародними і неурядовими організаціями

Муніципальна система освіти, як складова загальної системи освіти, функціонує в межах державної політики, що ґрунтується на принципах законності, демократії, автономії освітніх установ, інформаційної відкритості та врахування громадської думки. Вона поєднує державні та громадські підходи до управління, забезпечуючи гармонійний розвиток освітньої сфери.

Ця система діє відповідно до державних і регіональних нормативно-правових актів, водночас реалізуючи специфічні цілі, які відповідають потребам і очікуванням місцевих громад. Муніципальна освіта має можливість вибудовувати співпрацю з іншими інститутами як всередині власної юрисдикції, так і за її межами, що сприяє розширенню доступних ресурсів і підвищенню ефективності її роботи.

Освітнє середовище має бути оснащене всім необхідним для комфорту дітей, їхнього розвитку та набуття необхідних навичок і компетентностей. І саме місцева влада має забезпечувати утримання і вдосконалення матеріально-технічної бази закладів освіти на рівні, достатньому для виконання вимог стандартів та ліцензійних умов [2].

Сфера освіти фінансується з державного та місцевих бюджетів (див. рис. 1.7). З державного бюджету покриваються витрати на утримання і розвиток закладів вищої освіти, фінансування наукових досліджень, а також оплата праці педагогічних працівників. Місцеві бюджети забезпечують утримання і розвиток закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, організацію харчування учнів і транспорт для підвезення дітей.

За рахунок державного бюджету здійснюється:

- оплата праці з нарахуваннями педагогічних працівників закладів, що здійснюють здобуття загальної середньої освіти (освітня субвенція);
- оплата праці з нарахуваннями педагогічних працівників інклюзивно-ресурсних центрів (освітня субвенція);
- закупівля підручників;
- підтримка осіб з особливими освітніми потребами в закладах дошкільної, загальної середньої та професійної (професійно-технічної) освіти;
- забезпечення формування нового освітнього простору;
- інші видатки (бюджетні програми).

За рахунок місцевих бюджетів відбувається:

- утримання закладів та оплата праці педагогічних працівників закладів позашкільної, дошкільної освіти, центру професійного розвитку педагогічних працівників та міжшкільного ресурсного центру;
- оплата праці непедагогічних працівників всіх заснованих закладів;
- виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти, зокрема й здійснення інноваційної діяльності закладу освіти.

Рис. 1.7 – Напрямки освітньої діяльності, що фінансуються з різних рівнів бюджетів

Засновник за поданням закладу освіти затверджує стратегію його розвитку та фінансує її виконання. Це визначено статтею 37 ЗУ «Про повну загальну середню освіту» [32].

Розроблення стратегії розвитку засновником передбачено також для закладів професійної (професійно-технічної) освіти (ст. 9 ЗУ «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [33]).

Питанням створення сучасного освітнього середовища та утримання закладів освіти приділено увагу в пораднику для голів та управлінців освітою територіальних громад «Повноваження органів місцевого самоврядування щодо забезпечення якісної освіти», розробленому Державною службою якості освіти України спільно з командою українсько-швейцарського проекту «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE) [34]. Цей Українсько-швейцарський проект «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE) реалізується в Україні Громадською організацією «ДОККУ» у партнерстві з Цюріхським педагогічним університетом (Швейцарія) за підтримки Швейцарської Конфедерації, представленої Посольством Швейцарії в Україні та Швейцарським бюро співробітництва в Україні [2].

Протягом короткого періоду в Україні було визначено ключові принципи інституційно-правового регулювання освітньої сфери в умовах воєнного стану. Це регулювання здійснюється на основі ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року №389-VIII (з подальшими змінами та доповненнями) [35], Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року №64/2022 [36], затвердженого ЗУ від 24 лютого 2022 року №2102-IX, а також інших нормативно-правових актів. Усі ці документи спрямовані на забезпечення стабільного функціонування освітньої системи, адаптацію навчального процесу до викликів війни та захист прав учасників освітнього процесу.

Відповідно до статті 15 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [35], управління освітніми закладами на відповідних територіях передається військовим адміністраціям населених пунктів. При цьому повноваження центральних органів влади залишаються чинними. Міністерство освіти і науки України продовжує відігравати ключову роль у формуванні та реалізації

державної політики в сфері освіти і науки, забезпечуючи розробку стратегій, контроль за діяльністю освітніх закладів незалежно від їхньої форми власності та підпорядкування, а також регулювання науково-технічної і інноваційної діяльності. На період воєнного стану Міністерство спрямовує свої зусилля на забезпечення доступності та безперервності освітнього процесу, адаптуючи його до нових умов.

Війна має як безпосередні, так і довготривалі негативні наслідки для системи освіти. Згідно з дослідженням «Освіта і конфлікт» (2004), проведеним Німецькою агенцією технічного співробітництва (GTZ) за підтримки Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку, основними наслідками є [37]: фізична небезпека для викладачів і студентів; руйнування та пошкодження освітньої інфраструктури; зниження рівня зарахування дітей і їх відвідування школи; використання шкіл для набору дітей-солдатів; зростання рівня насильства, включно з гендерним та сексуальним, у шкільному середовищі; негативний вплив на психічне здоров'я, мотивацію та здатність учнів до навчання; погіршення якості й ефективності освіти; скорочення державного та приватного фінансування освіти; а також використання освітніх закладів як інструментів для досягнення інтересів сторін конфлікту. Ці фактори створюють серйозні виклики для відновлення і сталого розвитку освітньої системи в умовах постконфліктного періоду.

Згідно з дослідженням ЮНЕСКО, збройні конфлікти завдають значної шкоди освітній системі. Основні наслідки включають людські втрати серед учнів, освітян і управлінців через напади, руйнування навчальної інфраструктури, незаконні затримання, викрадення та катування. Також поширені випадки терору, примусового вербування дітей-солдатів і сексуального насильства. Ці дії руйнують безпеку освітнього середовища та обмежують доступ до освіти, що має тривалі негативні наслідки для суспільства [38].

Загалом основні нормативно правові акти, що регулюють питання освітнього забезпечення в регіоні, як доповнення до попередньо викладених,

можна зазначити в такому обсязі:

1. Конституція України [30]:

- стаття 140–146 визначають принципи місцевого самоврядування, його роль та функції;

- гарантії міжнародного співробітництва місцевих органів самоврядування.

2. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [6]:

- визначає повноваження органів місцевого самоврядування (ОМС) у сфері освіти;

- регулює взаємодію ОМС із міжнародними партнерами та неурядовими організаціями.

3. ЗУ «Про міжнародні договори України» [39]:

- містить положення про участь ОМС у виконанні міжнародних зобов'язань держави;

- визначає порядок залучення міжнародних партнерів до реалізації локальних ініціатив.

4. ЗУ «Про освіту» [40]:

- визначає основні принципи розвитку освіти, серед яких міжнародне співробітництво;

- регулює питання інклюзії іноземних інвесторів і партнерів до освітніх програм.

5. ЗУ «Про громадські об'єднання» [41]:

- визначає права і обов'язки неурядових організацій у співпраці з державними і місцевими органами влади;

- регламентує механізми залучення громадських об'єднань до освітнього розвитку.

6. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки [42]:

- підтримка міжнародного співробітництва та партнерств у контексті регіонального розвитку;

- освітній розвиток як ключовий пріоритет регіональної політики.

7. Постанови КМУ:

- «Про затвердження Порядку здійснення міжнародної технічної допомоги» [43] – врегульовує процес залучення міжнародної допомоги;
- «Про затвердження державної цільової програми розвитку освіти» [44] – визначає цілі, зокрема співпрацю з міжнародними організаціями.

8. Угода про асоціацію між Україною та ЄС:

- містить положення про гармонізацію освітньої політики з європейськими стандартами;
- включає механізми фінансування через програми Erasmus+, Horizon Europe тощо.

9. Міжнародні ініціативи:

- Програма «Горизонт 2020» та Erasmus+ – можливості для освітніх проєктів за підтримки міжнародних партнерів;
- ЮНЕСКО – співпраця у сфері освіти.

10. Рішення органів місцевого самоврядування Кривого Рогу: Програми соціально-економічного розвитку, які передбачають співпрацю з міжнародними партнерами та неурядовими організаціями.

Отже, було розглянуто муніципальну систему освіти та її нормативно-правове забезпечення. Визначено, що освітнє середовище має бути добре оснащене для розвитку дітей і підлітків, а також для отримання навичок. Досліджено, що сфера освіти фінансується з державних та місцевих бюджетів. Розглянуто перелік законів та нормативно-правових актів, що забезпечують різні аспекти освітнього середовища та надання освітніх послуг.

Розглянуто проєкт DECIDE, що реалізується в Україні. А також оновлені закони, що були прийняті з початку повномасштабного вторгнення у сфері освіти. Було переглянуто дослідження ЮНЕСКО, що висвітлили наслідки збройних конфліктів у освітньому середовищі. Та перераховано нормативно-правові акти, що регулюють питання освітнього забезпечення в регіоні.

Висновки по 1 розділу

У першому розділі було ґрунтовно розглянуто два ключові поняття – «органи місцевого самоврядування» та «освітнє середовище». Проаналізовано спільні та відмінні риси підходів до їхнього визначення, запропонованих у різних джерелах. Освітнє середовище визначено як багатогранне явище, яке враховує потреби й умови кожного учасника освітнього процесу, сприяючи їхньому всебічному розвитку, безпеці та інтеграції в суспільство. Крім того, сформульовано власне бачення цього поняття.

Досліджено основні напрямки співпраці ОМС із закладами освіти, які забезпечують комплексний підхід до створення і розвитку освітнього середовища. Вивчено роль ОМС у сфері управління освітою та їхній внесок у освітньо-виховну діяльність у взаємодії із закладами освіти.

Також визначено та проаналізовано ключові компоненти освітнього середовища: особистісну, аксіологічну, просторово-предметну, організаційно-діяльнісну, інформаційно-комунікаційну та компетентісну складові. Окреслено основні завдання, які має виконувати освітня система регіону, розглянуто муніципальну систему освіти з її складовими, а також вивчено особливості функціонування закладів освіти в об'єднаних територіальних громадах.

Детально розглянуто взаємодію управлінської системи з освітньою складовою, що є особливо актуальним у сучасних умовах динамічного розвитку та зростання складності управлінських процесів. Встановлено, що ефективна взаємодія між місцевою владою та освітнім середовищем є ключовим фактором для забезпечення стійкого розвитку освітньої системи. Виділено основні характеристики цієї взаємодії, включаючи роль місцевих органів влади у забезпеченні освітніх послуг, особливо в умовах воєнного стану.

Проаналізовано повноваження місцевих органів влади у сфері освіти, що було систематизовано в табличній формі за такими функціями: аналіз і планування, організація та прийняття управлінських рішень, контроль і

погодження, а також зовнішня комунікація. Підкреслено, що перехід до державно-громадського управління освітою потребує комплексного підходу, зокрема оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади.

Розглянуто також засоби підвищення ефективності управління освітою на місцевому рівні. Досліджено діяльність Державної служби якості освіти в Україні, яка є ключовим органом, відповідальним за забезпечення високого рівня якості освітніх послуг. Окрему увагу приділено міжнародному проекту SICI, зокрема його значенню, меті, завданням та ключовим заходам.

Крім того, проаналізовано роль неурядових організацій у сфері освіти, визначено принципи їхньої діяльності та взаємодії з освітніми установами. Окремо акцентовано на принципах діяльності громадських організацій та політичних партій, встановлених Конституцією України, які створюють демократичну основу для управління освітою.

Було проаналізовано муніципальну систему освіти та її нормативно-правове забезпечення. Визначено, що освітнє середовище має бути сучасно оснащеним, забезпечуючи сприятливі умови для всебічного розвитку дітей і підлітків, формування навичок, необхідних для успішної інтеграції в суспільство. Розглянуто фінансування освітньої сфери, яке здійснюється за рахунок державних і місцевих бюджетів, що забезпечує реалізацію ключових освітніх програм та ініціатив.

Досліджено перелік законів і нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти функціонування освітнього середовища та надання освітніх послуг, а також забезпечення якості освіти. Особливу увагу приділено проекту DECIDE, який впроваджується в Україні з метою розвитку демократичного управління освітою на місцевому рівні, та оновленим законодавчим актам, ухваленим після початку повномасштабного вторгнення.

Окремо розглянуто дослідження ЮНЕСКО, які висвітлюють негативні наслідки збройних конфліктів для освітнього середовища, зокрема руйнування інфраструктури, втрати серед учасників освітнього процесу та порушення

доступу до освіти. Також систематизовано нормативно-правові акти, що регулюють питання освітнього забезпечення на місцевому рівні, зокрема в умовах воєнного стану, забезпечуючи неперервність та якість освітніх послуг у регіоні.

2 ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ ТА НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У КОНТЕКСТІ ОСВІТНЬОГО РОЗВИТКУ КРИВОГО РОГУ

2.1 Характеристика та особливості діяльності виконавчого комітету Криворізької міської ради

Виконавчий комітет Криворізької міської ради (далі - КМР) є виконавчим органом, створеним міською радою для безпосереднього виконання рішень, ухвалених депутатами. Його діяльність регулюється Конституцією України, Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" та іншими нормативно-правовими актами. Склад виконавчого комітету формується міською радою на строк її повноважень і затверджується відповідним рішенням. Для здійснення своїх повноважень виконавчий комітет проходить державну реєстрацію як юридична особа відповідно до чинного законодавства України

Як юридична особа публічного права, виконавчий комітет наділений широким спектром повноважень. Він має право укладати договори, набувати майнових і немайнових прав, виступати в суді як позивач або відповідач. Для здійснення своїх повноважень виконавчий комітет використовує атрибутику, що засвідчує його юридичний статус, а саме: печатки, штампи, бланки зі своїм найменуванням. Фінансова діяльність виконавчого комітету здійснюється відповідно до бюджетного законодавства України.

До складу виконавчого комітету входять посадові особи, які безпосередньо відповідають за виконання рішень міської ради. Це, зокрема, міський голова, його заступники, керуючий справами виконавчого комітету, керівники структурних підрозділів (відділів, управлінь) та інші призначені на посаду особи. Такий склад забезпечує комплексне виконання завдань місцевого самоврядування.

Основні завдання та функції виконавчого комітету	координація та реалізація Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу на визначений період
	виконання функцій головного розпорядника бюджетних коштів, включаючи отримання бюджетних призначень та контроль за їх цільовим і ефективним використанням
	запровадження інноваційних підходів і моделей для сприяння соціально-економічному розвитку міста
	розробка проектів нормативно-правових актів місцевого самоврядування, що забезпечують залучення громадськості до процесу розподілу бюджетних коштів, зокрема через конкурси «Громадський бюджет»

Рис. 2.1 – Перелік основних завдань та функцій виконавчого комітету КМР [45]

Виконавчий комітет КМР – це складна система управління, яка поєднує в собі політичні, економічні та соціальні аспекти. Завдяки своїй динамічності, цей механізм дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах міста, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток і підвищення якості життя громади.

Виконавчий комітет взаємодіє з різними сферами життя міста, координуючи їх діяльність для досягнення спільних цілей. До основних напрямків його діяльності належать: економічне планування та розвиток, управління фінансами, надання адміністративних послуг, соціальний захист населення, зовнішньоекономічні відносини, забезпечення оборонної готовності, містобудування та землекористування, правоохоронна діяльність та надання правової допомоги [46].

Виконавчий комітет КМР є центральним органом управління, який координує діяльність усіх структурних підрозділів міської ради та комунальних підприємств. Завдяки цьому забезпечується єдиний підхід до вирішення проблем міста та ефективного використання ресурсів.

Виконавчий комітет є рушійною силою стратегічного планування міста.

Він ініціює розробку та попередньо розглядає проекти місцевих програм, які визначають пріоритети розвитку міста на середньострокову та довгострокову перспективу. Завдяки цьому забезпечується послідовність та узгодженість у реалізації міських програм.

Ключовим документом для реалізації стратегічних цілей розвитку Кривого Рогу є Програма економічного та соціального розвитку на 2017-2026 роки. Цей програмний документ передбачає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління містом, модернізацію інфраструктури, забезпечення доступності соціальних послуг, охорону довкілля та стимулювання економічного зростання, освіти. Реалізація заходів, передбачених Програмою, дозволить вирішити нагальні соціально-економічні проблеми міста та створити сприятливі умови для життя і діяльності його мешканців.

У період воєнного стану прогнозування макроекономічних показників набуває надзвичайної складності. Обмеження доступу до повної та достовірної статистичної інформації, зумовлені дією спеціального законодавства, значно ускладнюють процес аналізу економічних процесів. Відсутність детальних даних за попередні періоди унеможливорює проведення ретельних порівняльних аналізів та формування точних прогнозів на майбутнє.

Здійснимо детальний розгляд ключових аспектів соціально-економічного розвитку Кривого Рогу впродовж останніх трьох років (табл. 2.1).

Здійснимо всебічне дослідження фінансових потоків, спрямованих на підтримку освіти та спорту в Кривому Розі за останні три роки, з акцентом на джерелах фінансування, обсягах коштів та їх розподілі між різними закладами

Аналіз динаміки фінансування освіти та спорту в Кривому Розі демонструє позитивну тенденцію до збільшення бюджетних видатків на цю сферу. Зокрема, у 2022 році спостерігалось значне зростання фінансування порівняно з попереднім роком, що свідчить про пріоритетність розвитку освіти та спорту для міста.

Таблиця 2.1 – Аналіз соціально-економічних показників розвитку м. Кривого Рогу у 2021-2023 роки

Показники	Сума, тис. грн.			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021-2022 рр.	2022-2023 рр.	2021-2022 рр.	2022-2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість осіб, які скористалися соціальними послугами щодо вирішення проблеми зайнятості через Криворізьку філію Дніпропетровського обласного центру зайнятості, тис. осіб	18,4	18,1	15,1	-0,3	-3,0	-1,63	-16,57
Кількість осіб, яка була перевезена комунальним транспортом, млн. осіб	47,9	45,9	75,9	-2	30	-4,18	65,36
Фінансування закладів освіти та дитячо-юнацьких спортивних шкіл, млрд. грн.	3,3	4	3,6	0,7	-0,4	21,21	-10
Загальні витрати бюджету міста, млрд. грн.	8,9	11,5	10,2	2,6	-1,3	29,21	-11,3
Вартість комунального майна Криворізької міської територіальної громади, що перебуває на власних балансах комунальних підприємств, закладів і установ, млрд. грн.	47,5	47,7	56	0,2	8,3	0,42	17,40
Загальна демографічна ситуація в місті, тис. осіб	607	760	790	153	30	25,21	3,95
Кількість офіційно працевлаштованих за підсумками проведених превентивних заходів підприємцями, тис. осіб	1,4	6,3	7,7	4,9	1,4	350	22,22
Витрати на виконання заходів у житлово-комунальних сферах, млн. грн.	1,550	1,300	825	-0,25	-0,475	-16,13	-36,54
Кількість осіб, яких було обслуговано офісами послуг органів місцевого самоврядування, тис. осіб	909	485	497,4	-424	12,4	-46,64	2,56
Кількість офіційно зареєстрованих переміщених осіб у місті, тис. осіб	15	72	80	57	8	380	11,11
Виділено коштів на соціальне забезпечення, млн. грн.	152	388	306	236	-82	155,26	-21,13
Обсяг фінансування закладів культури, млн. грн.	330	328	315	-2	-13	-0,61	-3,96
Обсяг фінансування галузі охорони здоров'я, млн. грн.	399	488	467	89	-21	22,31	-4,3

Після позитивної динаміки 2022 року, фінансування закладів освіти та спорту у 2023 році зазнало значного скорочення, що становить 0,4 млрд грн. Таке коливання фінансування створює невизначеність та ускладнює довгострокове планування роботи закладів (рис. 2.2).

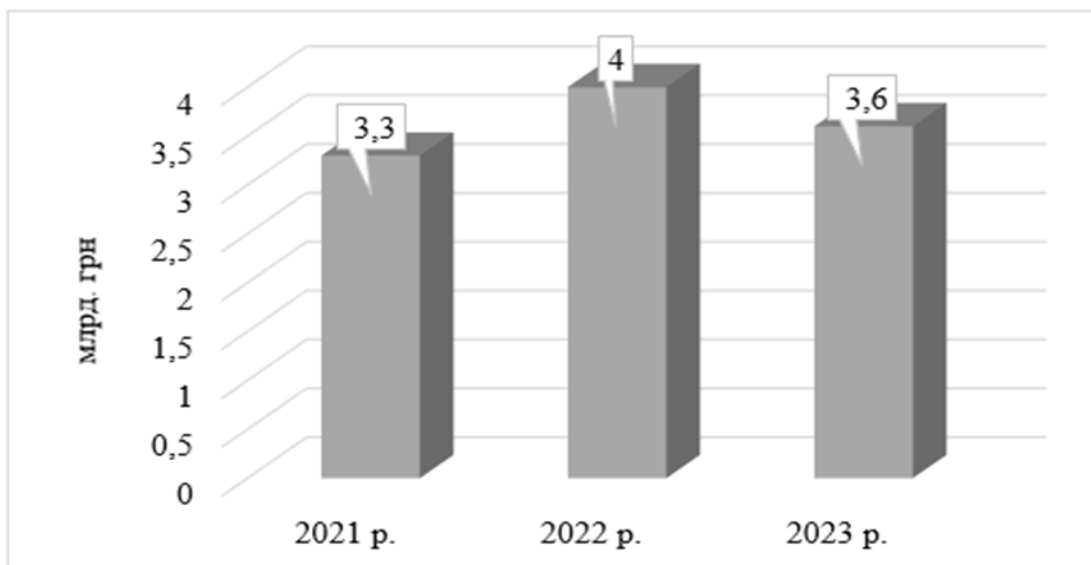


Рисунок 2.2 - Фінансування освіти та спорту в Кривому Розі за період 2021-2023 рр.

Проаналізуємо, як змінилися пріоритети бюджетної політики Кривого Рогу за період з 2021 по 2023 роки, а також чи достатніми були бюджетні ресурси для вирішення нагальних проблем міста (рис. 2.3).

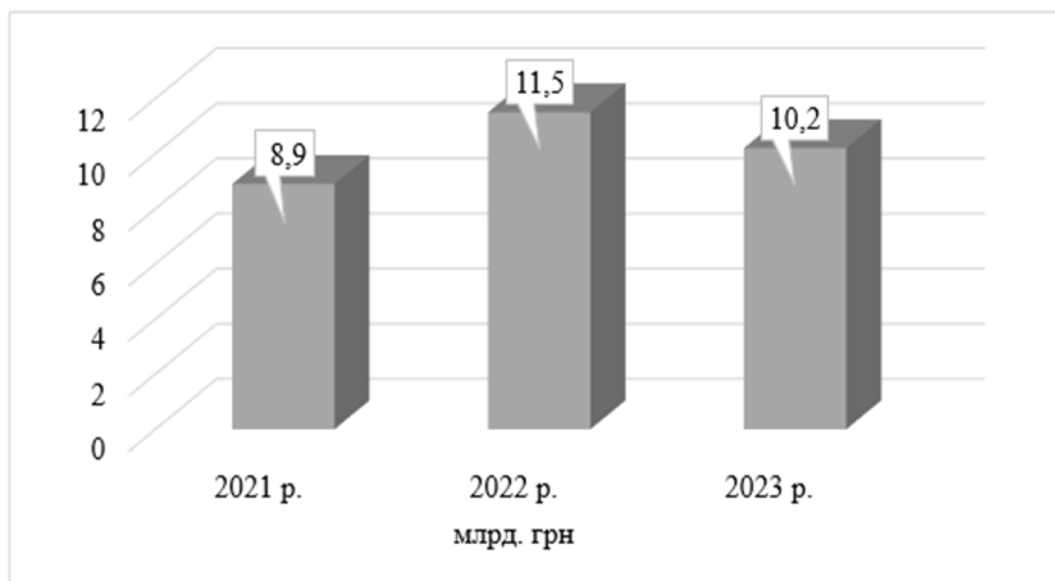


Рисунок 2.3 - Динаміка загальних витрат бюджету м. Кривий Ріг за 2021-2023 рр.

Структура бюджетних витрат Кривого Рогу у 2021 році демонструє значну частку видатків на соціальну сферу. Понад 4,7 млрд грн із загального фонду бюджету було спрямовано на утримання 428 бюджетних установ, що забезпечували робочими місцями понад 34 тис. осіб. Це свідчить про пріоритетність соціального розвитку для міської влади.

Значне зростання бюджетних витрат Кривого Рогу у 2022 році на 29,21% до 11,5 млрд грн було зумовлене необхідністю адаптації до нових економічних реалій, зокрема, інфляції та зростання соціальних потреб населення. Крім того, повномасштабна війна в Україні призвела до необхідності додаткового фінансування заходів із соціального захисту та підтримки військовослужбовців.

Незважаючи на значне зростання бюджетних витрат у 2022 році, у 2023 році спостерігається їхнє скорочення на 11,30% до 10,2 млрд грн. Таке зниження може свідчити про впровадження заходів бюджетної економії та переорієнтацію видатків на пріоритетні напрями, пов'язані з воєнним станом та забезпеченням життєдіяльності міста.

Проведемо комплексне дослідження динаміки демографічних процесів у місті Кривому Розі за період 2021-2023 років, з метою виявлення тенденцій та особливостей у зміні чисельності населення, його вікової та статевої структури, міграційних процесів тощо (рис. 2.4).

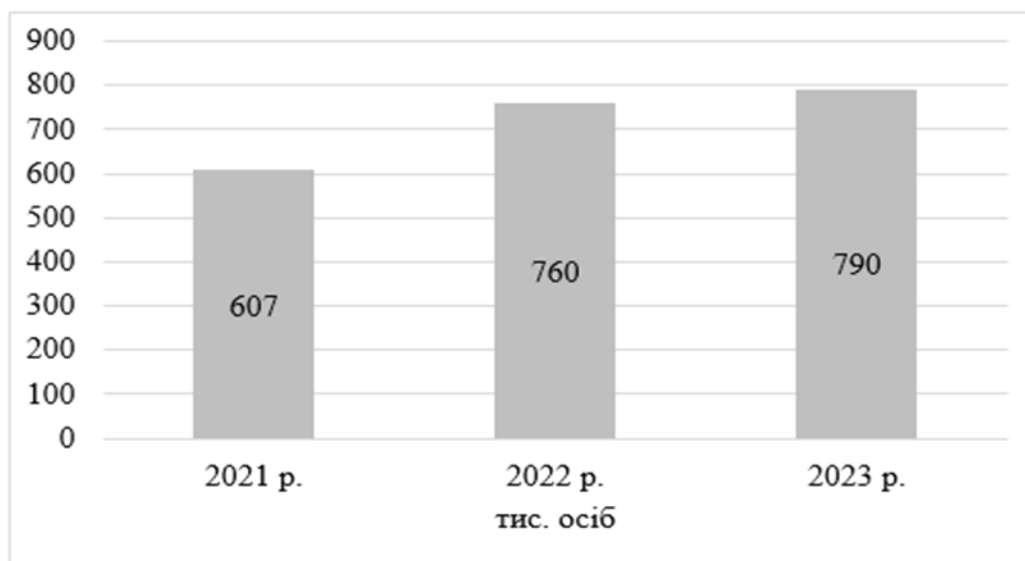


Рисунок 2.4 - Демографічні процеси в м. Кривий Ріг за 2021-2023 рр.

Стабільне зростання чисельності населення міста до 607 тисяч осіб у 2021 році свідчить про те, що місто стає все більш привабливим для проживання. Цей позитивний тренд може бути пов'язаний з реалізацією міських програм розвитку, покращенням якості життя та створенням нових робочих місць. За результатами 2022 року, населення міста збільшилося на рекордні 153 тисячі осіб, досягнувши позначки у 760 тисяч. Це свідчить про значний демографічний підйом та потребу в перегляді попередніх прогнозів. Незважаючи на значний приріст населення у 2022 році, у 2023 році темпи зростання дещо сповільнилися. Так, чисельність мешканців збільшилася ще на 30 тисяч осіб, досягнувши 790 тисяч. Це вказує на стабілізацію демографічних процесів у місті.

Проаналізуємо зміни в кількості офіційно працевлаштованих мешканців Кривого Рогу в результаті проведення превентивних заходів серед підприємців за період 2021-2023 років (рис. 2.5).

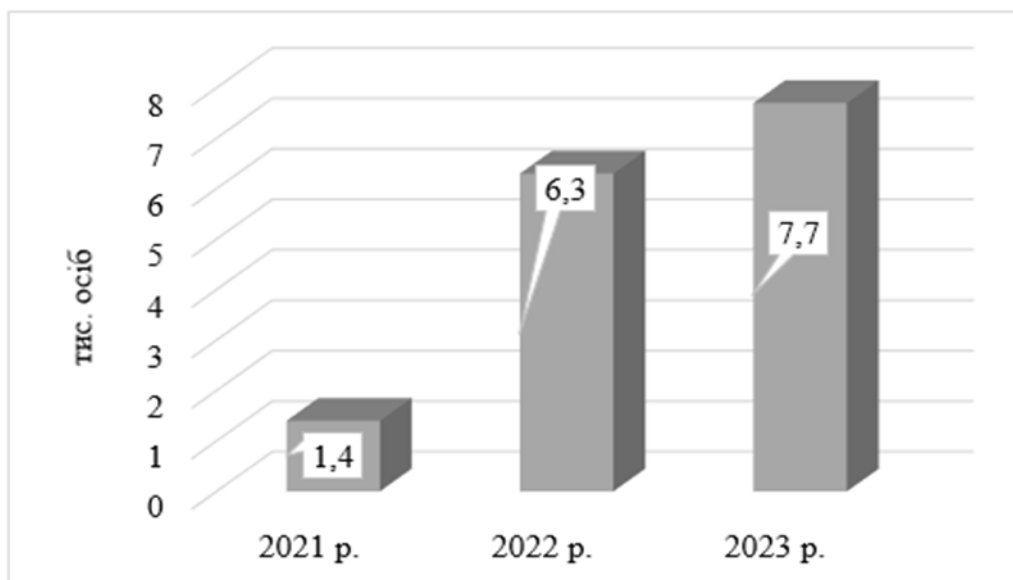


Рисунок 2.5 - Динаміка кількості офіційно працевлаштованих мешканців міста за підсумками проведених превентивних заходів серед підприємців за останні три роки

Проведені превентивні заходи принесли відчутні результати: кількість офіційно працевлаштованих у місті за три роки значно зросла, збільшившись з 1,4 тисячі у 2021 році до 6,3 тисяч у 2022-му. Це свідчить про ефективність вжитих заходів та сприяння легалізації зайнятості. Завдяки цілеспрямованим діям, спрямованим на боротьбу з неофіційною зайнятістю, вдалося досягти значного зростання кількості офіційно працевлаштованих. З 2021 по 2022 рік цей показник збільшився більш ніж у 4,5 рази, що свідчить про позитивні зміни на ринку праці міста.

Результати 2023 року підтверджують стійку тенденцію до зростання кількості офіційно працевлаштованих у місті. Незважаючи на деяке зниження темпів приросту, загальна кількість офіційно працевлаштованих осіб досягла 7,7 тисяч, що на 22,22% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про послідовну роботу органів влади та інших зацікавлених сторін. Збільшення кількості офіційно працевлаштованих має значний позитивний вплив на економіку міста. Зростання податкових надходжень дозволяє фінансувати розвиток інфраструктури, соціальної сфери та реалізацію важливих міських проектів. Це, в свою чергу, стимулює економічне зростання та підвищує якість життя мешканців.

Таким чином, проведені превентивні заходи у сфері працевлаштування є яскравим прикладом успішної реалізації міської політики. Завдяки злагодженій роботі виконкому та чіткій стратегії розвитку міста вдалося досягти значних позитивних результатів, які сприяють підвищенню якості життя мешканців Кривого Рогу та створюють міцний фундамент для подальшого розвитку міста. Цей висновок підкреслює важливу роль виконкому та стратегії розвитку міста в досягненні успіху та відкриває перспективи для подальшого вдосконалення системи працевлаштування.

2.2 Аналіз проєкту «Підтримка відновлення Криворізького району»

У сучасному світі, що характеризується глобалізацією та взаємозалежністю, міжнародне співробітництво набуває все більшої важливості для розвитку міст. Проєкти, що реалізуються органами місцевого самоврядування за підтримки міжнародних партнерів та неурядових організацій, стають потужним інструментом для вирішення актуальних проблем та досягнення сталого розвитку.

Актуальність даного питання зумовлена такими чинниками:

1. Обмежені ресурси: Місцеві бюджети часто обмежені, що ускладнює реалізацію масштабних проєктів. Міжнародна допомога дозволяє залучити додаткові фінансові та ресурсні можливості.

2. Трансфер знань та технологій: Міжнародні партнери надають доступ до передових технологій, експертних знань та міжнародного досвіду, що сприяє підвищенню ефективності управління містами.

3. Створення мереж: Співпраця з міжнародними організаціями дозволяє містам вступати в міжнародні мережі, обмінюватися досвідом з іншими містами та залучати інвестиції.

4. Підвищення іміджу міста: Реалізація спільних проєктів сприяє підвищенню міжнародного іміджу міста, залученню туристів та інвесторів.

5. Відповідь на глобальні виклики: Спільними зусиллями можна ефективніше вирішувати глобальні проблеми, такі як зміна клімату, урбанізація та соціальна нерівність.

Таким чином, міжнародне співробітництво є важливим фактором розвитку міст, оскільки воно дозволяє: розширити можливості для розвитку; прискорити досягнення цілей сталого розвитку; посилити міжнародну конкурентоспроможність; покращити якість життя мешканців.

У цій роботі ми детальніше розглянемо, як міжнародні проєкти впливають на розвиток м. Кривий Ріг, які виклики можуть виникати при їх реалізації та які перспективи відкриваються перед українськими містами.

Протягом 2023-2024 рр. було реалізовано комплекс заходів, спрямованих на залучення міжнародної підтримки для відновлення Криворізької громади. У результаті проведеної роботи було налагоджено співпрацю з міжнародними організаціями та донорами, розроблено низку проектів, спрямованих на відновлення інфраструктури, підтримку бізнесу та соціальну адаптацію внутрішньо переміщених осіб.

Завдяки активній міжнародній діяльності Кривого Рогу було створено міцну мережу партнерств з європейськими містами. Підписання меморандумів з Дуйсбургом, Любліном, Еспоо та Лінгдалом стало знаковою подією, яка відкриває нові перспективи для розвитку міста та покращення якості життя його мешканців.

Активна міжнародна діяльність Кривого Рогу сприяє залученню інвестицій та підтримки з-за кордону. Завдяки зусиллям міської влади, понад 570 підприємств подали заявки на отримання міжнародних грантів. З них 302 проекти отримали фінансування на загальну суму 67,9 млн грн. Це свідчить про високий інтерес міжнародних донорів до підтримки відновлення та розвитку Кривого Рогу

Проект UKR/002: «Підтримка відновлення Криворізького району», що фінансується Урядом Люксембургу, спрямований на зміцнення соціально-економічної стійкості та відновлення Криворізького району в Україні. Ця п'ятирічна ініціатива з бюджетом у 50 млн євро націлена на загальне населення – приблизно 700 000 жителів – включаючи такі вразливі групи, як внутрішньо переміщені особи (далі - ВПО), колишні комбатанти та діти з особливими потребами (рис. 2.6).

Комплексний підхід проекту охоплює численні аспекти відновлення, включаючи зайнятість, освіту та управління, забезпечуючи широкий та сталий вплив. Він також спеціально спрямований на вразливі групи, такі як ВПО, колишні комбатанти та діти з особливими потребами, сприяючи соціальній інтеграції та рівності. Однак проект також стикається зі значними викликами, включаючи високі ризики для безпеки через війну, що триває, недостатню

спроможність місцевих зацікавлених сторін, що посилюється величезним економічним, безпековим та демографічним тиском, а також логістичні труднощі. Незважаючи на ці слабкі сторони, існують можливості для інноваційних рішень, адаптованих до нестабільного середовища, нарощування потенціалу для довгострокового розвитку громад та використання постійної міжнародної підтримки. Основні ризики включають загрози безпеці, значні демографічні зрушення та перебої в наданні ключових державних послуг, що може перешкоджати реалізації проекту. Дизайн проекту спрямований на пом'якшення цих ризиків за допомогою гнучких та адаптивних стратегій, забезпечуючи стійкість та адаптивність у динамічному середовищі. З міркувань сталого розвитку в такому мінливому середовищі проект працює в тісній співпраці з широким колом місцевих партнерів і зацікавлених сторін.

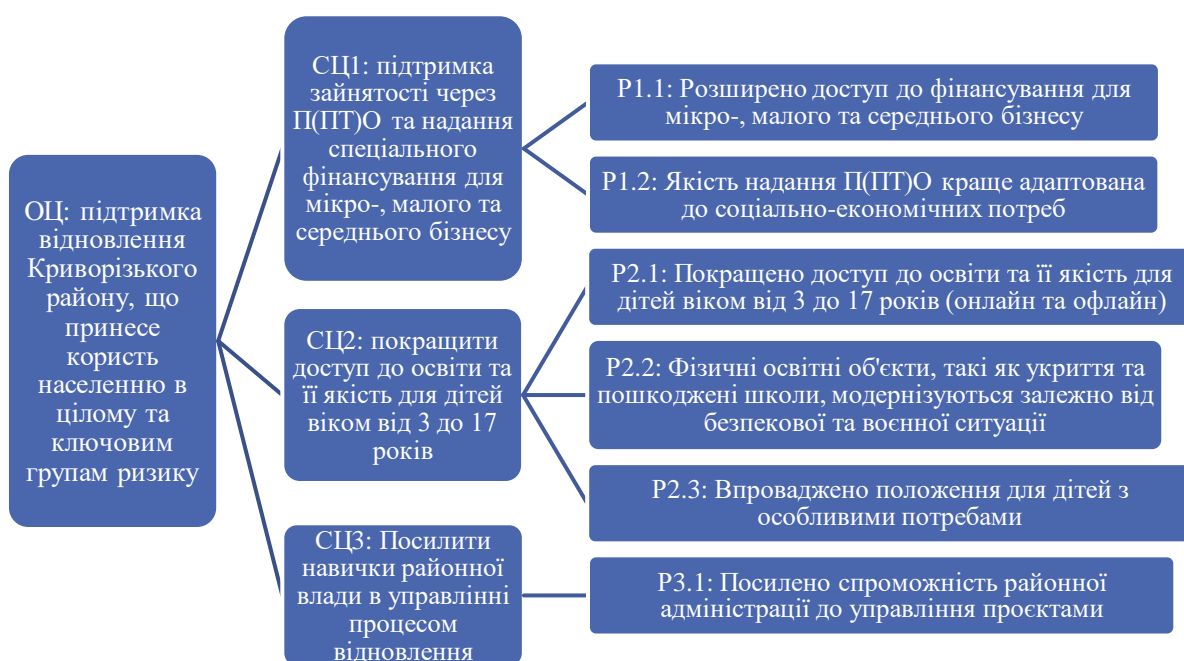


Рис. 2.6 - Структурна схема інтервенції (ланцюжок результатів)

Проект буде спрямований на вирішення проблем, з якими стикається регіон, за допомогою трьох конкретних цілей. Перша ціль зосереджена на підвищенні зайнятості шляхом покращення технічної та професійної освіти та

навчання (далі - П(ПТ)О) та надання фінансової підтримки мікро-, малим та середнім підприємствам (далі ММСП). Це передбачає розробку адаптивних навчальних програм, перегляд навчальних планів у співпраці з місцевим бізнесом, а також модернізацію інфраструктури установ П(ПТ)О та практик інституційного управління. Проєкт надаватиме гранти та технічну допомогу ММСП для стимулювання зростання бізнесу та створення робочих місць. Також буде запроваджено заходи з розмінування для проведення навчання та підвищення обізнаності щодо використання вибухонебезпечних предметів.

Другим завданням є покращення доступності та якості освіти для дітей віком від 3 до 17 років шляхом посилення онлайн та офлайн освіти, оновлення навчальних програм та матеріально-технічної бази. Це включає надання технологічного обладнання та створення цифрових навчальних центрів, розробку цифрових інструментів та забезпечення безпечного навчального середовища шляхом ремонту укріплень та пошкоджених шкіл. Також передбачаються заходи, спрямовані на зменшення прогалів у навчанні та розробку більш адекватних навчальних програм, зокрема у сфері STEM. Учні та навчальні заклади району також отримають вигоду від спеціалізованих заходів у сфері освіти щодо ризиків використання вибухонебезпечних предметів, які будуть проводитися як онлайн, так і офлайн у форматі за допомогою інтерактивних виставок, інформаційних кампаній та навчальних заходів. Для дітей з особливими потребами також передбачені спеціальні положення, включаючи індивідуальні освітні та терапевтичні програми підтримки. Також плануються інформаційні кампанії, спрямовані на дітей з особливими потребами та їхні сім'ї, а також заходи з розбудови потенціалу для підвищення ефективності Інклюзивних ресурсних центрів та інших відповідних установ.

Третє завдання спрямоване на посилення навичок районних органів влади в управлінні процесом відновлення. Це передбачає розбудову потенціалу та навчання місцевих посадовців стратегічному плануванню, управлінню проєктами та розподілу ресурсів. Проєкт підтримує розробку та впровадження

проектів відновлення на місцевому рівні, підвищуючи ефективність та результативність управління зусиллями з відновлення. Зосереджуючись на цих трьох цілях, проєкт спрямований на створення стійкого та сталого середовища для місцевого населення, забезпечуючи довгострокове відновлення та розвиток. Проєкт наголошує на співпраці з місцевими органами влади, міжнародними донорами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення успішної реалізації та сталості його результатів.

Слід зазначити, що проєкт UKR/002 слідує процесу формулювання / виконання. Концептуальна записка була затверджена МЗС, а також владою району та міста Кривий Ріг на початку 2024 року, а мандат на цей проєкт було передано компанії LuxDev 15 квітня 2024 року. Після цього проєкт був зареєстрований у Секретаріаті КМУ. Цей ТФД не є абсолютно новим проєктом, а скоріше є більш детальною версією початкової концептуальної записки для проєкту UKR/002. На момент прийняття цього Договору вже було ініційовано низку дій на основі цієї концептуальної записки – для реагування на надзвичайну ситуацію в Україні:

- підтримка ММСП через ФРП (5 млн євро у 2023 році);
- закупівля ІТ-обладнання для шкіл та навчальних закладів (приблизно 4,7 млн євро у 2024 році);
- обладнання та косметичний ремонт в укриттях 7 навчальних закладів та у 3 навчальних закладах (близько 425 000 євро).

Ці швидкі дії відбулися після аналізів потреб, проведених у тісній співпраці з місцевими органами влади. Ці дії включені до загального бюджету в 50 млн євро.

У рамках проєкту будуть застосовані наступні ключові підходи до його реалізації, щоб забезпечити ефективність всіх запланованих заходів:

А. Цілісна стратегія: Будуть розглянуті різні аспекти відновлення, включаючи зайнятість, освіту та управління, і буде докладено всіх зусиль для підтримки горизонтальних зв'язків та синергії між видами діяльності в цих секторах. Аналогічним чином, проєкт також сприятиме постійній комунікації

та партнерству між ключовими місцевими зацікавленими сторонами у відповідних секторах. Це забезпечує широкий і сталий вплив на регіон.

Б. Адресна підтримка: Охоплюючи багато сфер, проєкт водночас спеціально спрямований на вразливі групи, такі як внутрішньо переміщені особи (далі - ВПО), колишні комбатанти та діти з особливими потребами. Такий цілеспрямований підхід гарантує, що групи найбільшого ризику отримають необхідну підтримку. Роблячи це, проєкт також поєднає як конкретні, так і прямі заходи підтримки, а також ті, що охоплюють місцеве суспільство в цілому, що створить більш сприятливе середовище для цих груп.

В. Гнучкість та оперативність: Маючи значний бюджет, спрямований на обмежену географічну територію, проєкт має фінансові ресурси, необхідні для ефективної та гнучкої реалізації своєї діяльності. Така гнучкість дозволяє проєкту адаптуватися до мінливих обставин і вирішувати непередбачувані виклики, які неминуче виникнуть з огляду на складний контекст безпеки і розвитку. Щоб бути в курсі змін, проєкт дуже тісно співпрацюватиме з місцевими, національними та міжнародними інституціями.

Проєкт управляється LuxDev і реалізується спільно з PROMAN, люксембурзькою консалтинговою компанією, що спеціалізується на співпраці в галузі розвитку, і з Фондом розвитку підприємництва (ФРП), державною установою при Міністерстві фінансів України

Проведемо SWOT-аналіз даного проєкту (дод. Б).

Проєкт, який є першою ініціативою Люксембургу в Україні, пропонує унікальний підхід, який зосереджений на наданні багатогранної та суттєвої допомоги конкретному району України – Криворізькому району, що має важливе значення для економічної стійкості країни під час війни, а також для післявоєнного відновлення. Район є домом для низки найважливіших галузей промисловості та джерелом кваліфікованих людських ресурсів. За оцінками, внесок району у ВВП країни становить приблизно 9%, і очікується, що він зросте після війни. Дизайн проєкту має ряд важливих сильних сторін, які можуть забезпечити його успішну реалізацію в надзвичайно вразливому та

динамічному середовищі, а саме:

- комплексний підхід. Проект ухвалює цілісну стратегію, яка охоплює різні аспекти відновлення, забезпечуючи широкий вплив на регіон. Зосереджуючись на працевлаштуванні, середній освіті та П(ПТ)О, інформуванні про ризики/розмінуванні EORE, підтримці ММСП та управлінській спроможності на районному та муніципальному рівнях, вона вирішує основні причини соціально-економічних викликів. Такий багатовимірний підхід гарантує, що переваги проекту є широкомасштабними та стійкими. Це також дозволяє горизонтально інтегрувати різні сектори, підвищуючи стійкість та адаптивність району. Комплексний характер проекту означає, що він може задовольнити нагальні потреби, а також закласти основу для довгострокового розвитку. У межах кожного з секторів проект зможе реалізувати як заходи, що охоплюють більші групи бенефіціарів (такі як тренінги з EORE, розробка цифрових та гібридних інструментів навчання для школярів, інформаційні кампанії для дітей), так і конкретні цільові заходи, які слугуватимуть як випробувальним полігоном для нових підходів, так і центрами передового досвіду, які будуть відтворюватися (такі як Центри цифрового навчання, технологічні лабораторії в закладах П(ПТ)О, а також інтерактивні програми для молоді з метою розвитку їхніх підприємницьких та соціальних навичок);

- цільова підтримка. Проект спеціально спрямований на вразливі групи, такі як понад 80 000 внутрішньо переміщених осіб (ВПО), колишніх комбатантів та дітей з особливими потребами (89 000). Такий цілеспрямований підхід гарантує, що групи найбільшого ризику отримають підтримку, необхідну для відновлення свого життя. Адаптуючи заходи для цих груп, проект може ефективніше вирішувати їхні унікальні проблеми. Така увага до вразливих груп населення також сприяє соціальній інтеграції та рівності. Крім того, це гарантує, що переваги проекту відчують ті, хто їх найбільше потребує, посилюючи загальний вплив ініціативи;

- гнучка та оперативна фінансова підтримка. Маючи значний бюджет,

спрямований на обмежену географічну територію, проєкт має фінансові ресурси, необхідні для ефективної реалізації своєї діяльності. Ця потужна фінансова підтримка, яка гнучко реагує на місцеві потреби, гарантує, що проєкт може охопити широкий спектр діяльності та охопити багатьох бенефіціарів. Це також забезпечує гнучкість для адаптації до мінливих обставин і вирішення непередбачених викликів. Крім того, це демонструє сильну прихильність донорів та зацікавлених сторін, що може підвищити довіру до проєкту та залучити додаткову підтримку;

- співпраця та координація. Проєкт передбачає тісну співпрацю з місцевими органами влади багатьох рівнів (національними, регіональними, районними та міськими), міжнародними донорами та іншими зацікавленими сторонами. Така співпраця гарантує, що проєкт відповідає місцевим потребам та пріоритетам, підвищуючи його актуальність та ефективність. Працюючи з різноманітним колом партнерів, проєкт може використовувати їхній досвід і ресурси. Така координація також допомагає уникнути дублювання зусиль і гарантує, що втручання доповнюють одна одну. Крім того, міцні партнерські відносини можуть підвищити стійкість проєкту шляхом розбудови місцевого потенціалу та формування почуття власності серед зацікавлених сторін.

Незважаючи на те, що сильні сторони проєкту є значними, необхідно пам'ятати та враховувати ключові слабкості та загрози, які були виявлені в процесі формулювання за допомогою серії досліджень потреб, зосереджувачись на початковій та середній освіті, П(ПТ)О та зайнятості, EORE та розмінуванні, а також освіті та послугах для дітей з особливими потребами:

- безпекові загрози, насамперед пов'язані з агресією росії проти України. Після успішної оборони в березні 2022 року район не є безпосередньо прифронтовим, але знаходиться в межах досяжності російських повітряних та артилерійських атак: він є ключовою ціллю, оскільки його гірничо-металургійний профіль має важливе значення не лише для української економіки, але й для військових зусиль та сировини для оборонної промисловості. Завдано значної шкоди соціально-економічній інфраструктурі,

що виражається у необхідності ремонту житлового фонду, навчальних закладів та інших об'єктів. Збої в електроенергетиці та мережах зв'язку, а також кібератаки на українські системи можуть створити серйозну проблему для проведення цифрових навчальних програм та заходів;

- демографічна ситуація. Населення району становить приблизно 742 000 осіб, хоча цифри коливаються: деякі мешканці виїхали через війну, але спостерігався великий приплив (до 80 000) внутрішньо переміщених осіб (ВПО) зі сходу України та прилеглих до КРР областей. У зв'язку з мобілізацією та іншими факторами у багатьох галузях спостерігається значний дефіцит кваліфікованої робочої сили, а деяким роботодавцям не вистачає до 20% працівників. Дефіцит насамперед сконцентрований у ключових секторах, важливих для району – металургії, гірничодобувній промисловості, логістиці, сільському господарстві, машинобудуванні та переробній промисловості;

- збої в роботі ключових державних служб, на які спрямований проєкт. Оскільки сектор освіти становить основну частину проєкту, це має особливе значення. Освіта була перервана евакуацією та пошкодженням майна, порушенням доступу до послуг, а також високим рівнем психосоціальних, а іноді й фізичних травм через міни та інші вибухонебезпечні предмети. Також значно більша кількість дітей з особливими потребами. Наразі практично всі школярі регіону (понад 70 000 дітей) змушені навчатися майже виключно онлайн, що призводить до значних прогалин у навчальних та соціальних навичках. Пошкоджено близько 15% закладів освіти, а деякі громади втратили всі школи. За останніми оцінками дослідження PISA, українські студенти відстають у навчанні від 1,5 до 4 років, залежно від предметної області;

- відсутність надійних джерел фінансування. Війна в Україні створює величезне навантаження на національні та місцеві фінансові ресурси, більшість з яких доводиться спрямовувати на військові зусилля або відновлення завданих нею збитків, як фізичних, так і психічних. Це призводить до серйозної залежності як державного, так і приватного секторів від міжнародної допомоги та інших мінливих джерел. На ММСП припадає 54% податкових надходжень

міста, але, як і всюди в Україні, доступ до фінансування залишається проблемою. Незважаючи на те, що проєкт надасть значний внесок у підтримку бізнесу та зусилля з відновлення, потреби значно переважають обмежені наявні ресурси. Наприклад, існує потреба покращити понад 80 укріплень мінімальною загальною кошторисною вартістю 16 мільйонів євро, а також відбудувати щонайменше 4 школи загальною вартістю понад 10 мільйонів євро, і, на жаль, цей список продовжує збільшуватися через продовження атак. Проєкт дозволить розбудувати потенціал району для створення власних проєктів, які потім можуть фінансуватися з різних джерел;

- Економічний збій: Великі підприємства зазнали різкого скорочення бізнесу з середини 2022 року через порушення систем постачання та ринків. Ситуація ускладнюється загальним економічним скороченням та падінням купівельної спроможності: 12-15% споживачів вже не проживають в Україні, а п'ять мільйонів є внутрішньо переміщеними особами;

- складність реалізації проєкту через наявність декількох охоплених секторів. Хоча це також є однією з його сильних сторін, зворотною стороною його є необхідність управління декількома потоками діяльності та забезпечення їх горизонтальної координації. Це стане серйозним викликом не лише для команди проєкту та виконавчих установ, але й для органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, чії ресурси вже виснажені війною та потребують поєднувати повсякденну діяльність із постійними надзвичайними операціями та зусиллями з відновлення.

Яким би складним, динамічним та небезпечним не було середовище впровадження в Україні та Криворізькому районі зокрема, воно пропонує набір можливостей, які, за умови належного використання, призведуть до значних успіхів та допоможуть забезпечити як швидку стійкість району, так і його довгострокове відновлення після закінчення війни. Ось деякі з основних можливостей, які проєкт прагне використати за допомогою своїх заходів:

1. Розробка інноваційних рішень, адаптованих до нестабільних середовищ. Вони варіюватимуться від створення програми розмінування, яка

поєднує елементи обізнаності та навчання для учнів і населення в цілому, і цілеспрямованої підготовки саперів до створення Цифрових навчальних центрів у школах, де учні можуть безпечно перебувати, а також навчатися та взаємодіяти. Іншим прикладом може бути побудова міцнішого партнерства між постачальниками послуг з навчання навичкам та місцевим бізнесом для забезпечення більш гнучкого та орієнтованого на попит програмування у 28 закладах П(ПТ)О регіону. В рамках проєкту також планується навчити понад 3000 вчителів використовувати більш сучасні підходи до розробки навчальних програм та викладання, включаючи застосування штучного інтелекту в навчанні.

2. Доступ до нових ринків та економічних можливостей. Завдяки поєднанню цільової підтримки бізнесу через гранти, надані у співпраці з Фондом розвитку підприємництва та зосереджені на секторах з найбільшою доданою вартістю, таких як переробна промисловість та виробництво, а також розвитку підприємницьких навичок, особливо серед молоді регіону, проєкт закладе основу для більш диверсифікованої та стійкої економіки, яка менше залежить від успіху кількох великих підприємств.

3. Розбудова потенціалу для довгострокового розвитку громади. Просування понад 40 якісних проєктів, розроблених на місцевому рівні, та підвищення їх «рентабельності» через команду підтримки для районних влад, яка запропонує їм доступ до кваліфікованого управління проєктами та найкращих міжнародних практик у проєктному дизайні. Це підвищить ймовірність отримання фінансування від донорів, міжнародних фінансових інституцій (МФІ), національних програм та приватних фінансових ініціатив. Структурована програма розвитку потенціалу надасть ключовим особам, які приймають рішення, та керівникам у державних установах району навички та знання, необхідні для розробки та реалізації проєктів на місцевому рівні, які відповідають потребам та стратегіям громади.

1.2. Аналіз зацікавлених сторін (дод. В)

Ключовими стейкхолдерами є такі ключові державні органи району:

- КРР військова адміністрація, номінально вищий державний орган у районі. Однак на практиці ключовими стейкхолдерами є органи місцевого самоврядування (об'єднані територіальні громади або громади), які мають широкі повноваження за підсумками процесу децентралізації 2016-2022 років. Районна військова адміністрація виконує координаційну роль для громад, а також здійснює нагляд за виконанням національних політик та розпоряджень;
- п'ятнадцять територіальних громад району, з яких найбільшою є місто Кривий Ріг. Зазвичай нормальна популяція становить приблизно 600 000 осіб, яка зараз поповнилася приблизно 80 000 ВПО. Місцеві громади (муніципальні та сільські) мають значний ступінь автономії щодо надання основних державних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та цивільний захист, але вони повинні працювати в межах стандартів та рамок, встановлених національним законодавством та регуляторними органами. Громади відіграватимуть вирішальну роль у координації діяльності, пов'язаної з освітою та дизайном проєктів;
- виборні законодавчі органи на регіональному, муніципальному, районному та сільському рівнях, які співпрацюють з виконавчими органами та паралельно з ними. Вони в першу чергу відповідають за розробку та прийняття відповідних місцевих стратегій та програм розвитку, а також місцевих бюджетів. Ці зацікавлені сторони відіграватимуть важливу роль у разі необхідності виділення місцевих ресурсів, а також у розробці та офіційному затвердженні загальних або секторальних стратегій і планів дій, таких як освіта чи розмінування.
- Міністерство освіти і науки України. Незважаючи на те, що більша частина операційних повноважень та власності на системи освіти була децентралізована до рівня областей, районів та громад, Міністерство все ще зберігає значну роль у формуванні політик, стандартів та рамок навчальних програм, важливих для реалізації проєктів. Роль Міністерства буде особливо сильною у відносинах з П(ПТ)О, де воно має більше важелів впливу завдяки поєднанню прямого регулювання та програм фінансування, і яке воно розглядає

як пріоритетну сферу реформ на національному рівні.

- Національне агентство кваліфікацій. Ця установа є важливою міжвідомчою платформою, яка об'єднує роботодавців, Міністерство економіки, Міністерство освіти та профспілки, а також сприяє діалогу між цими сторонами щодо національних рамок кваліфікацій, професійних стандартів та вимог тощо. Агентство також сприяє створенню національної мережі незалежних центрів професійної сертифікації, які можуть стати важливим інструментом у впровадженні гнучких програм П(ПТ)О. Це також матиме вирішальне значення для впровадження нових, ринкових кваліфікацій та професій,

- Державна служба зайнятості та її регіональні та місцеві відділення. Державна служба зайнятості, окрім відповідальності за виплату допомоги по безробіттю, є важливим суб'єктом, оскільки вона реалізує кілька програм фінансування для підтримки малого бізнесу, особливо того, що належить ветеранам, а також збирає та контролює інформацію щодо ключових параметрів ринку праці, яка може бути використана для управління проєктними інтервенціями. Крім того, служба також фінансує програми навчання та перепідготовки навичок для молоді та дорослих, орієнтовані на запити роботодавців. Взаємодія Служби також буде важливою для надання відповідних даних та інформації про ринок праці для кращого структурування П(ПТ)О та інших навчальних заходів.

- Державна служба з надзвичайних ситуацій та її місцеві представницькі органи, які є основним регулятором та органом, відповідальним за цивільний захист. Його залучення матиме вирішальне значення з точки зору проєктної діяльності, пов'язаної з благоустроєм укриттів, а також спрямованої на розмінування та інформування про мінну небезпеку.

- Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України як одна з ключових національних координаційних агенцій у сфері гуманітарного розмінування буде залучена у разі потреби, зокрема через механізм Секторальної робочої групи з гуманітарного розмінування, до складу якої також входять представники інших міжнародних організацій, посольств та

інших установ, як іноземних, так і внутрішніх, займається гуманітарним розмінуванням. Міністерство також відповідає за розвиток ММСП.

- Міністерство фінансів: ФРП належить Уряду України в особі Міністерства фінансів, який координує всі ключові аспекти діяльності ФРП.
- Бізнес-асоціації: Німецька, Французька, Італійська, Польська, Норвезька, Швейцарська, Британська, Американська та Канадська українські торгово-промислові палати і, звичайно, Українська торгово-промислова палата. Крім того, міжнародні асоціації включають Європейську бізнес-асоціацію, Американсько-українську ділову раду та Данську бізнес-асоціацію. Основними українськими об'єднаннями є Український союз промисловців і підприємців та Українська асоціація бізнесу і торгівлі. Федерація роботодавців України, як парасолькова організація, також допомагатиме у налагодженні зав'язків між ключовими галузями промисловості району.

До ширшого кола зацікавлених сторін належать НУО та ОГС (як українські, так і міжнародні), з якими проєкт працюватиме як безпосередньо, так і через Криворізький координаційний комітет донорів.

1.3. Аналіз та капіталізація отриманого досвіду

Дизайн проєкту ґрунтується на глибокому аналізі контексту, численних дослідженнях, документальних оглядах, які були проведені на етапі формулювання. Було враховано уроки, отримані з інших проєктів та програм, які співпрацювали з місцевими органами влади в Україні, а також фактичні та заплановані дії, пов'язані з відновленням. Проєкт також враховує національні рамки розвитку для регіонального розвитку та децентралізації.

В рамках серії досліджень, проведених в початковий період (який, як і передбачалося, тривав шість місяців від початку проєкту 01.04.24) для проведення поглибленої оцінки потреб. У ключових сферах освіти, П(ПТ)О/навчання навичкам, EORE, підтримки бізнесу та управління були визначені такі ключові моменти:

- існує нагальна потреба у побудові кращих та більш стійких партнерських відносин між постачальниками навчальних послуг П(ПТ)О та

приватним сектором. Місцевий бізнес повинен відігравати набагато сильнішу роль у визначенні потреб у навичках, формуванні навчальних планів, орієнтованих на попит, та підтримці практичної підготовки учнів;

- Попри безпекові загрози, як учні та вчителі, так і батьки хотіли б, щоб деякі форми офлайн-навчання були відновлені та, за можливості, продовжені. У той час як багато академічних і технічних навичок можна отримати за допомогою цифрової освіти, важливі життєві та соціальні навички вимагають взаємодії з вчителями та однолітками;

- Викладання в наш час вимагає кардинально нових підходів, як у школах, так і в закладах П(ПТ)О. Це викликано змінами в технологіях, обмеженнями безпеки та зміною демографічних показників студентів. Тривалий стрес і травми, спричинені пандемією та війною, є основними факторами, що впливають як на учнів, так і на вчителів, і їх слід враховувати при розробці та проведенні навчальної та практичної навчальної діяльності; Одним із прикладів цього є використання штучного інтелекту, який був визначений як необхідна ціль для розвитку потенціалу вчителів;

- Постачальники послуг навчання на всіх рівнях повинні стати більш гнучкими та адаптивними, щоб мати можливість охопити нових клієнтів та цільові групи. Це стосується багатьох аспектів їхньої діяльності – від управління до фінансування, відносин зі учнями, розробки та реалізації навчальних програм. Серед інших інструментів, це може бути досягнуто шляхом цілеспрямованого та поглибленого розбудови потенціалу постачальників послуг з навчання в таких сферах, як інституційне управління, маркетинг та робота зі ЗМІ, лідерство та розбудова партнерства;

- Зростає кількість людей з особливими потребами. Хоча це стосується насамперед дітей та молоді (понад 80 000), фізичні та психічні травми, спричинені війною, торкнулися практично всіх, тому як освітні установи, так і роботодавці повинні переглянути свої стратегії та підходи, щоб пристосуватися до цього. У той час як більшість компаній заявляють, що вони відкриті для працевлаштування ветеранів, мало хто насправді розуміє виклики та

пристосування, які необхідно зробити для їхньої діяльності та бізнес-культури;

- Важливо створити безпечні та комфортні навчальні простори в укриттях, де учні можуть не лише пересидіти повітряну тривогу, а й активно та продуктивно займатися освітньою та соціальною діяльністю. Це може допомогти подолати прогалини в навчанні, спричинені війною, і водночас зменшити психологічний стрес, спричинений частими повітряними атаками;

- Система освіти України загалом пристосована до надання технічних та академічних навичок, проте найбільш затребуваними економікою є «м'які» та підприємницькі навички. Освітні заклади не мають можливості їх забезпечити, тому проєкт може втрутитися, впроваджуючи пілотні програми та підтримуючи перепідготовку вчителів;

- Оскільки демографія району швидко змінюється, насамперед через війну, посилюючи тенденцію до низької народжуваності, яка спостерігається вже кілька років, мережа навчальних закладів усіх рівнів має бути адаптована. Це надзвичайно складне завдання навіть у мирні часи, а тим більше в кризові часи. Тому дуже важливо визначити установи, які можуть слугувати центрами передового досвіду, ставати центрами різноманітної навчальної діяльності та бути провідниками та наставниками для своїх однолітків;

- Хоча існує багато інформаційних та просвітницьких матеріалів і програм, пов'язаних з обізнаністю про ризики мінування та вибухонебезпечних предметів, більшість з них доступні в Інтернеті і не обов'язково призводять до більш глибокого розуміння реальних ризиків та змін у поведінці, особливо серед молоді. Водночас спостерігається серйозна нестача фахівців з цивільного розмінування, здатних як професійно проводити таку освітню діяльність, так і бути здатними займатися виявленням та знешкодженням вибухонебезпечних предметів;

- для малих та середніх підприємств (МСП) картина в Україні загалом дуже неоднозначна та ускладнена двома факторами. По-перше, це був загальний спад економіки та падіння купівельної спроможності населення, яке залишилося, і ми повинні пам'ятати, що, за даними УВКБ ООН, 6,5 мільйона

українців живуть в інших країнах як біженці, а ще 3,7 є внутрішньо переміщеними особами, з меншими ресурсами. По-друге, є дані, які свідчать про те, що менші фірми швидше відновлювалися і замінювали більших гравців: деякі, такі як завод «Старт» у КРР, розширювалися завдяки замовленням на постачання для Збройних сил України. Ми не можемо екстраполювати результати або перевірити їх у КРР, але фірми, яких підтримують програми EU4Business, збільшили оборот на 18% у 2022 році, що приблизно відповідає інфляції. Однак доступ до фінансування залишається серйозною перешкодою для мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП);

- У районі існує величезна потреба у фінансуванні для підтримки довгострокової економічної диверсифікації, а також негайних зусиль з відновлення, особливо у сфері громадської інфраструктури та комунальних послуг. Так, руйнування Каховської дамби та водосховища суттєво негативно вплинуло на водопостачання міста, що призвело до різкого зменшення водопостачання та пошкодження водопроводу та каналізації. Аналогічним чином, тривалі атаки на електромережу посилили потребу в побудові більш децентралізованих і стійких систем виробництва та транспортування енергії.

Проект спрямований на підтримку виконавчих та законодавчих органів району, а через них і загального населення КРР, або приблизно 700 000 осіб, у тому числі близько 80 000 ВПО.

Бенефіціарами запропонованих заходів за конкретними цілями є наступні:

СЦ1. Основними бенефіціарами та цілями в районі є:

- нові абітурієнти з середньої школи - приблизно 3 400 на рік з напрямку «Технології», або 17 000 протягом запланованих заходів;
- 28 закладів П(ПТ)О, їх керівництво та персонал;
- до 60 000 ВПО працездатного віку, які можуть отримати доступ до навчання, щоб повернути їх в економіку;
- від 30 000 до 50 000 екскомбатантів, які також зможуть відновити економічну діяльність (у тому числі у секторі розмінування) як наймані

працівники або створити власний бізнес;

- близько 3 400 МСП у районі, які наймають інших і які можуть бути не в змозі отримати доступ до кваліфікованого персоналу, необхідного для їхнього бізнесу;

- приблизно 38 000 самозайнятих осіб, які можуть бажати покращити свої навички для збільшення доходів;

- великі фірми, які відчувають нестачу робочої сили та специфічних навичок;

- Криворізький національний технічний університет.

Для фінансування ММСП були встановлені цілі на основі поточного етапу підтримки через Фонд розвитку підприємництва (ФРП):

- до 50 мікропідприємств отримують гранти на свої капітальні інвестиції та розвиток;

- до 70 малих і середніх підприємств отримують кошти для погашення банківських кредитів, взятих для фінансування своїх капітальних інвестиційних проєктів;

- 25 підприємств усіх розмірів мають доступ до технічної допомоги у своєму бізнес-плануванні.

СЦ2: Покращити доступність та якість освіти для дітей віком від 3 до 17 років.

Ми оцінюємо кількість бенефіціарів наступним чином:

- діти, які відвідують дошкільні заклади (від трьох до шести років) – до 18000;

- діти в середньої/старшої (початкової/середньої) школи (7-17 років) – до 75 000;

- діти, які переходять до напряму «Технології»/П(ПТ)О – до 24 000 (старше п'яти років);

- вчителі шкіл – до 6 000;

- діти з особливими потребами – до 4 000 на рік;

- батьки – мінімум 80 000 (з розрахунку 1,2 дитини на сім'ю, але з

урахуванням лише одного з батьків на сім'ю як міру);

- До 14 000 учнів користуються доступом до покращених умов укриття, у тому числі з цифровими навчальними центрами та іншими навчальними програмами.

Усі заплановані заходи враховують необхідність вирішення питання гендеру, особливо з огляду на більшу роль жінок (які становлять 48% власників та керівників в Україні, що підтримуються EU4Business) та враховуючи їхнє помітне місце в спільноті ВПО КРР. Проєкт підтримує й інші групи ризику, особливо діти, щодо яких є конкретний результат, спрямований на краще надання послуг у СЦ2 (див. вище). Те саме стосується і колишніх комбатантів, яких у районі зростає кількість представників обох статей. Оскільки ринок праці в Україні змінюється, чоловіки стають менш доступними для роботи (насамперед через мобілізацію), жінки входять до професій, де традиційно домінують чоловіки, таких як зварювання, робота з важкою технікою тощо. У рамках своєї діяльності, пов'язаної з П(ПТ)О, проєкт прагнути зберегти фокус на підтримці залучення жінок у таких та інших відповідних сферах діяльності. Для превентивної адаптації до довгострокових демографічних тенденцій може бути необхідним додатковий акцент на подоланні гендерних стереотипів щодо професійного та кар'єрного шляху учнів, а також на виборі предметних пріоритетів у школах.

2.3.Результати та логіка інтервенції

СЦ1: Очікувані результати такі:

Результат 1.1 (P1.1): Розширено доступ до фінансування для мікро-, малого та середнього бізнесу.

Відповідно до мети підвищення продуктивної зайнятості та гідної праці, особлива увага приділяється підприємствам, що працюють у пріоритетних секторах, важливих для підвищення доданої вартості. Ці зусилля виражаються у значних фінансових зобов'язаннях, про що свідчить угода, підписана у грудні 2023 року між Люксембургом та Фондом розвитку підприємництва.

Перші результати будуть повідомлені відповідно до фінансового

календарного року у грудні 2024 року щодо першого траншу у розмірі 5 млн. євро. Оприлюднені результати також покажуть детальну інформацію про вплив на зайнятість (створення та збереження), включаючи, де це доречно, колишніх комбатантів та ВПО.

Подальша підтримка ММСП може вимагати розгляду надання певної технічної допомоги та консультаційних послуг, наприклад, при розробці бізнес-планів та фінансових планів. Це буде пов'язано з оглядом дуже значних ресурсів, які вже виділені від інших донорів, і, в першу чергу, від EU4Business, щоб встановити, як отримати доступ до цих ресурсів, перш ніж використовувати будь-які кошти на власні дії Люксембургу.

Результат 1.2 (P1.2): Якість надання П(ПТ)О краще пристосована до соціально-економічних потреб.

З метою зміцнення та модернізації системи П(ПТ)О проєкт передбачає комплекс заходів, спрямованих на більш близьке узгодження П(ПТ)О з поточними та майбутніми вимогами ринку, а також з конкретними соціально-економічними потребами громади. Ці заходи спрямовані на забезпечення того, щоб випускники П(ПТ)О були добре оснащені відповідними навичками, як для працевлаштування, так і для підприємництва. Серед ключових напрямків діяльності:

- розробка адаптивних навчальних програм: Заклади П(ПТ)О матимуть право розробляти та впроваджувати навчальні програми, які є гнучкими та відповідають місцевим економічним потребам. Це включає в себе навчання на робочому місці та моделі дуального навчання для забезпечення практичного досвіду в реальному світі. Особлива увага буде приділена короткостроковим програмам та залученню дорослих. Проєкт підтримуватиме професійні сфери, які відповідають місцевим потребам, такі як виробництво, обробка металу, зварювання, механіка та мехатроніка тощо;

- Перегляд навчальних програм у співпраці з приватним сектором: навчальні програми П(ПТ)О будуть переглянуті у співпраці з роботодавцями та секторальними групами. Це гарантує, що навички та знання, які передаються

учням, безпосередньо відповідають вимогам ринку праці, готуючи їх до працевлаштування або для відкриття власного бізнесу. Передбачається, що навчальні програми та тренінги будуть поділятися на дві категорії: короткострокові для дорослих, які мають певний досвід роботи, які бажають повернутися до роботи (наприклад, ВПО) або які бажають підвищити свої навички, та довгострокові для нових вступників у конкретні професії, багато з яких будуть молодими людьми, які пройшли курси «Технології» в школі та довгострокові курси;

- об'єднання в мережу закладів П(ПТ)О: шляхом ефективного об'єднання в мережу закладів П(ПТ)О метою є мінімізація дублювання та максимізація синергії при наданні послуг, сприяючи більш згуртованому та ефективному освітньому середовищу. Серед іншого, це буде забезпечено шляхом адресної підтримки проєктів закладів П(ПТ)О, які складають основу системи та тісно пов'язані з потребами ринку праці;

- Переоснащення закладів П(ПТ)О: де це необхідно, і якщо ситуація з безпекою дозволяє, заклади П(ПТ)О будуть переоснащені таким чином, щоб вони забезпечували сучасне, актуальне для галузі навчання навичкам. Проєкт буде зосереджений в першу чергу на оснащенні закладів, які найбільше відповідають потребам бізнесу та формують міцне партнерство з місцевою промисловістю. Пріоритет надаватиметься таким сферам, як виробництво, будівництво, інженерія, механіка, електротехніка та електронні технології тощо;

- розширення можливостей працевлаштування та підприємництва для випускників: основна увага буде зосереджена на забезпеченні того, щоб випускники П(ПТ)О могли отримати роботу на місцевому рівні або збільшити свої шанси на успішне заснування власного бізнесу; Це буде зроблено за допомогою цільових тренінгів для учнів, а також інструкторів щодо того, як найкраще донести до учнів відповідні навички;

- інтеграція ВПО та колишніх учасників бойових дій (екскомбатантів): важливим аспектом ініціативи є включення ВПО та колишніх учасників

бойових дій до програм П(ПТ)О. Метою є їх успішна реінтеграція в економіку, яка вимірюватиметься дезагредованими даними про зайнятість та створенням нових підприємств у районі. У цьому контексті таким інструментом може слугувати створення програми з розмінування та інформування про ризики вибухонебезпечних предметів. Буде створено хаб з EORE/розмінування, в якому будуть розміщені різноманітні зони активності.

Ці запропоновані заходи в сукупності спрямовані на зміцнення системи П(ПТ)О, роблячи її надійним каналом для розвитку навичок та економічної інтеграції, тим самим роблячи значний внесок у загальний розвиток та стійкість громади.

СЦ2: Очікувані результати такі:

Результат 2.1 (P2.1): Покращено доступ до освіти та якість для дітей віком від 3 до 17 років (онлайн та офлайн).

У рамках зобов'язань щодо підвищення якості та доступності освіти пропонується низка ключових заходів, спрямованих на покращення досвіду онлайн-навчання як для учнів, так і для викладачів. Ці заходи розроблені для вирішення критично важливих сфер онлайн-освіти, забезпечуючи її ефективність, цікавість і справедливість. Основними компонентами цієї ініціативи є:

- Покращення покриття обладнанням для онлайн-освіти: підвищення доступності та якості технологічного обладнання для онлайн-освіти як на шкільному, так і на учнівському рівнях. Це включає забезпечення учнів і шкіл необхідними пристроями та цифровими інструментами для сприяння ефективному онлайн-навчанню, де вони ще недоступні. Серед інших видів обладнання будуть надані ноутбуки, інтерактивні смарт-дошки, багатофункціональні принтери та комп'ютерні класи ІТ;

- Оновлення навчальних програм та навчальних ресурсів: Визнаючи динамічний характер цифрової освіти, навчальні програми будуть оновлюватися та збагачуватися, як і навчальні ресурси для онлайн-освіти. Це оновлення гарантує, що контент буде актуальним, захоплюючим і

відповідатиме сучасним освітнім стандартам і технологічному прогресу. Особлива увага також буде приділена розробці навчальних програм та навчальних матеріалів, а також просвітницьким заходам, що впливають із сучасних безпекових викликів, пов'язаних з ризиками від мін та вибухонебезпечних предметів. Будуть розроблені тренінги з інформування про мінну небезпеку, демонстраційний майданчик на базі хабу з розмінування, а також спеціальні навчальні програми та матеріали з розмінування. Крім того, також будуть висвітлені такі питання, як підприємницьке навчання та подолання прогалів у навчанні;

- Удосконалення підготовки вчителів: Щоб максимізувати потенціал онлайн-освіти, для вчителів буде проведено комплексну підготовку з використання та оцінювання цифрових методологій. Цей тренінг надасть освітянам навички та знання, необхідні для надання високоякісної цифрової освіти та ефективного оцінювання навчання учнів у цифровому середовищі. Використання штучного інтелекту, серед інших тем, матиме важливе значення. Проєкт навчатиме вчителів, як генерувати цифровий контент та допомагатиме їм у цьому;

- підтримка цифрових освітніх центрів – безпечних просторів для навчання та дозвілля учнів: наразі в Україні налічується 150 центрів цифрової освіти. Вони допомагають підтримати соціалізацію дітей через ігрову діяльність, розвиток неформальної освіти, включаючи заходи щодо надолуження згаяного в освітньому репетиторстві, підготовку до іспитів, а також підтримку психологічного та соціально-емоційного розвитку. Очікується, що буде створено щонайменше 10 таких центрів, насамперед у наявних укриттях та в поєднанні з іншими заходами та підтримкою закладів, де розташовані такі центри;

- оновлення навчальної програми «Технології»: перегляд конкретних технічних предметів, що веде до покращення зв'язку з П(ПТ)О (у СЦ1), до задоволення потреб потенційних роботодавців у прийомі на роботу та покращення матеріальної бази школи, включаючи ІТ, для надання базової

технічної освіти. Проєкт сприятиме створенню та оснащенню технологічних центрів у школах та інших відповідних навчальних закладах, а також надаватиме підготовку інструкторів та навчальні матеріали. Буде сприятися більш тісній співпраці та зв'язкам із закладами П(ПТ)О, у тому числі шляхом удосконалення програм профорієнтації;

- посилення профорієнтаційних послуг у школах для допомоги учням у здійсненні більш поінформованого та орієнтованого на ринок праці подальшого навчання та вибору кар'єри. Тут буде надано підтримку підготовці кадрових центрів для профорієнтаційних центрів у закладах, а також розробці відповідних навчальних матеріалів.

Ці заходи спрямовані на створення надійної та готової до майбутнього освітньої екосистеми, здатної адаптуватися до мінливих потреб учнів та викладачів.

Результат 2.2 (P2.2): Фізичні споруди, такі як укриття та пошкоджені школи, відновлюються залежно від безпекової та військової обстановки.

Відповідно до зобов'язань щодо підтримки центральних та місцевих органів влади України у відновленні нормальності та безпеки в освітньому секторі, особливо для дітей, які постраждали від конфлікту, у рамках Результату 2.2 заплановано такі ключові заходи:

- Ремонт та відновлення протиракетних укриттів в школах: визнаючи потребу в безпечному навчальному середовищі, проєкт передбачає ремонт та відновлення існуючих укриттів, трансформацію існуючих споруд або, в крайньому випадку, спорудження протиракетних укриттів в закладах освіти, де вони наразі відсутні та якщо дозволяє освітня та військова обстановка. Цей аспект проєкту спрямований на забезпечення того, щоб діти могли здобувати офлайн-освіту та її соціальні аспекти з таким рівнем безпеки, який би заохочував дітей відвідувати заняття знову, а батьків – дозволяти їм це робити. Це також дозволяє дітям отримати більше переваг від системи онлайн-освіти. Наразі існує потреба в модернізації понад 80 укриттів, однак проєкт буде зосереджений насамперед на тих, які не потребують капітальної перебудови, а

скоріше можуть бути відновлені швидко та з мінімальним втручанням, таким чином максимізуючи кількість дітей, які можуть безпечно користуватися цими приміщеннями;

- Ремонт та відновлення пошкоджених навчальних закладів: З огляду на те, що понад 100 навчальних закладів визнано такими, що потребують ремонту через дії ворога, мета полягає в тому, щоб відновити деякі з цих будівель до функціонального стану. Ремонтні роботи стануть важливим кроком у можливості повернення дітей до офлайн-навчання. Поки всі прагнуть побачити ці ремонтні роботи, проєкт спочатку сконцентрується на тих, які можна зробити з мінімальним втручанням і максимально безпечно.

Важливо зазначити, що ці заходи стосуються не лише фізичного відновлення; Вони також спрямовані на відновлення почуття нормальності та безперервності в житті молодших учнів, а також дозволяють їм знову взаємодіяти на рівні однолітків. Оновлені приміщення не лише забезпечать безпечне та сприятливе середовище для навчання, а й зміцнять психологічну стійкість в умовах війни.

Безпека і військова ситуація будуть ретельно контролюватися, і стратегії інтервенцій повинні бути відповідним чином адаптовані для забезпечення безпеки дітей і ефективності освітніх заходів. Слід зазначити, що онлайн-освіта буде пріоритетною на початку впровадження, тоді як будівництво укриттів, як зазначалося вище, залежатиме від того, що ситуація з безпекою, військовою, доступною та освітньою ситуацією буде вважатися позитивною, як було погоджено між проєктом та відповідними органами КРР. Таким чином, у міру покращення безпекової ситуації та відбудови відбуватиметься перехід від онлайн-освіти до офлайн-освіти.

Результат 2.3 (P2.3): Впроваджуються положення для дітей з особливими потребами.

Щоб задовольнити різноманітні та складні освітні потреби дітей, які постраждали від війни, необхідно спрямувати ресурси та зусилля на розробку положень для дітей з особливими потребами. Заходи, заплановані в рамках

Результату 2.3:

- Комплексна підтримка дітей з труднощами у навчанні: визнаючи руйнування, спричинені війною, буде запроваджено цілеспрямовану освітню та терапевтичну підтримку дітей, які зазнають труднощів у навчанні. Це включає персоналізовані навчальні плани та спеціалізовані навчальні матеріали для різних стилів навчання та потреб;

- Підтримка дітей з психологічними проблемами: визнаючи психологічний вплив війни, такий як травма, і потреби дітей з такими станами, як аутизм і СДУГ, будуть створені спеціальні програми та інтервенції. Вони включатимуть спеціалізовану підтримку, підготовлених вихователів, які вміють вирішувати психологічні проблеми, а також середовище, адаптоване для підтримки емоційного та освітнього розвитку цих дітей;

- Розширення послуг для груп дошкільного віку: Враховуючи глибокий вплив війни на розвиток дітей раннього віку, ці заходи також стосуватимуться дітей дошкільного віку. Раннє втручання має вирішальне значення для пом'якшення довгострокових проблем розвитку, і мета полягає в тому, щоб надати цим молодшим дітям підтримку, необхідну для розвитку;

- Будуть реалізовані інформаційно-просвітницькі кампанії, а також розроблені матеріали для батьків та освітян з метою підвищення рівня розуміння ключовими цільовими групами підтримки, якої потребують учні з особливими потребами.

Імплементація цих положень є свідченням прихильності до інклюзивної освіти. Завдяки навчанню дітей з особливими потребами не лише покращиться їхній навчальний досвід, але й полегшиться шлях до їхньої повноцінної участі в житті суспільства. Підхід має бути динамічним, адаптуватися до мінливих потреб дітей і гарантувати, що кожна дитина отримує підтримку, необхідну для подолання своїх індивідуальних проблем.

Результат 3.1 (РЗ.1): Посилено спроможність адміністрації району щодо управління проєктами.

Це горизонтальний компонент для посилення спроможності районної

адміністрації в управлінні проєктами, яка буде зосереджена навколо таких основних напрямків діяльності:

- посилення узгодження стратегічних документів району та громади з національними та міжнародними цілями та пріоритетами програми. Проєкт надаватиме підтримку районним та місцевим громадам у підвищенні якості ключових місцевих стратегічних документів. Це сприятиме загальній підтримці розвитку потенціалу, яка, у свою чергу, ґрунтуватиметься на аналізі основних проєктів, оскільки вони нададуть додаткові вказівки на сильні та слабкі сторони в процесах проєктування та планування;

- підвищення якості локальних проєктів. Після аналізу поточного портфеля проєктів у КР будуть визначені загальні сильні та слабкі сторони, які будуть використані для підтримки дизайну діяльності з розвитку потенціалу. Буде проведено кілька раундів тренінгів на основі проєктів та секторів, для ключових працівників, визначених у громадах. Бібліотека кращого українського та світового досвіду буде створюватися і постійно оновлюватися. Проєкт також надасть рекомендації щодо спрощення процедур у районі, що дозволить краще використовувати кадрові ресурси. Якість проєктів, запропонованих громадами, та рівень їх задоволеності та залучення/власності до навчання та пов'язаних з ним методологій будуть встановлюватися за допомогою відповідей учасників та інших методів опитування на постійній основі, а також шляхом перевірки проєктних пропозицій на відповідність очікуваному змісту та методологіям, застосованим основними донорами та міжнародними фінансовими інституціями;

- підтримка у відновленні та впровадженні стійкості. Проєкт надаватиме підтримку району в розробці та проведенні діяльності та заходів із залучення інвестицій, а також у розробці рекламних та маркетингових матеріалів для підвищення авторитету району серед донорів, міжнародних фінансових інституцій та потенційних інвесторів. Крім того, відбуватиметься регулярне оновлення матриці джерел фінансування та робота з джерелами фінансування за конкретними проєктами. В рамках цього компоненту проєкт

також надасть галузеву експертизу в стратегічних сферах, таких як сільське господарство, комунальні послуги, енергетика, інфраструктура тощо, а також відповідне навчання, яке призведе до більш надійних та «прибуткових» проєктів, розроблених зацікавленими сторонами району.

Очікується, що діяльність у рамках цього напрямку значно покращить здатність різних партнерів муніципальних, територіальних громад та районних органів влади розробляти кращі місцеві стратегічні та проєктні документи, що призведе до більш диверсифікованого та сталого припливу коштів для підтримки стійкості та відновлення району.

2.3 Оцінка результативності впровадження проєкту «Підтримка відновлення Криворізького району» в умовах сталого розвитку

В рамках проєкту була розроблена комплексна структура моніторингу та оцінки, яка буде оновлюватися на постійній основі, щоб відобразити динамічні реалії на місцях. Проєкт найняв спеціального спеціаліста з моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання, який працюватиме у тісній співпраці з місцевими зацікавленими сторонами та секторальними експертами над розробкою інструментів та механізмів, необхідних для забезпечення збору відповідної інформації, її аналізу та застосування для керівництва діяльністю проєкту. Для визначення ключових параметрів, які будуть використовуватися під час проєкту для вимірювання його прогресу, було проведено серію досліджень, присвячених освіті для дітей з особливими потребами, загальній середній освіті, П(ПТ)О та потребам у реабілітації. Для надання фінансування МСП через ФРП було розроблено низку критеріїв, які відображають як галузеві, так і соціальні пріоритети, з розробкою рекламної/просвітницької кампанії.

Детальна матриця моніторингу та оцінки з відповідними показниками представлена в Додатку Г і буде відповідним чином коригуватися протягом усього процесу розробки Річного операційного плану (далі - РОП).

Матриця моніторингу та оцінки (далі - МіО) – це комплексний інструмент, призначений для відстеження прогресу та впливу проєкту за різними результатами та показниками. Він містить детальні показники для кожного результату, такі як рівень зайнятості, доступ до освіти, а також підвищення кваліфікації представників уряду та генерація проєктів. Кожен показник вимірюється за базовим значенням, а цілі встановлюються на конкретні дати, що дозволяє чітко порівнювати прогрес у часі.

- Для конкретної цілі 1, яка зосереджена на збільшенні зайнятості в регіоні, матриця відстежує відсоток і кількість осіб, працевлаштованих після закінчення програм П(ПТ)О. Він також вимірює рівень задоволеності роботодавців випускниками П(ПТ)О та кількість підприємств, які отримують фінансову підтримку. Цей результат спрямований на покращення доступу до фінансування для ММСП та підвищення якості технічної та професійної освіти та навчання. СЦІ також підтримує розвиток ММСП, показники якого пов'язані з критеріями відбору, з такими показниками, як кількість створених та підтримуваних нових робочих місць, кількість та тип підтримуваних ММСП та сектори, які отримують вигоду від фінансування, а також ймовірні вигоди для груп ризику, таких як ВПО та екскомбатанти;

- Конкретна ціль 2 стосується доступу до освіти та якості для дітей віком від 3 до 17 років. Серед показників – покращення результатів навчання, кількість модернізованих або перебудованих навчальних закладів, рівень задоволеності учнів, вчителів та батьків. Матриця також відстежує надання онлайн та змішаної освіти, впровадження нових навчальних програм та підтримку дітей з особливими потребами. Цей результат спрямований на забезпечення того, щоб освітні заклади були безпечними та сприятливими для навчання, навіть у складних обставинах;

- Конкретна ціль 3 зосереджена на підвищенні кваліфікації районних органів влади в управлінні процесом відновлення. Він включає такі показники, як кількість запускених проєктів, кількість донорів та міжнародних фінансових інституцій (МФІ), які працюють у районі, а також кількість проведених

тренінгів для районних влад. Цей результат спрямований на зміцнення спроможності місцевих органів влади ефективно управляти та координувати зусилля з відновлення, забезпечуючи узгодження проєктів з національними та регіональними стратегіями.

Загалом, матриця МіО забезпечує структурований підхід до моніторингу прогресу проєкту, забезпечення підзвітності та сприяння прийняттю рішень на основі даних. Це дозволяє проводити регулярну оцінку та коригування стратегій для досягнення бажаних результатів, що в кінцевому підсумку сприяє успіху проєкту.

Проєкт буде, коли це можливо, використовувати цифрові інструменти та механізми для збору та обміну даними в рамках процесу моніторингу та оцінки для забезпечення прозорості, доступності та адаптивності системи.

Наступні звіти будуть підготовлені для надання інформації ключовим зацікавленим сторонам проєкту та уряду Люксембургу щодо реалізації проєкту:

- РОП - статус впровадження щоквартально оновлюється Командою впровадження проєкту (далі - КВП) та надсилається до центрального офісу PROMAN та LuxDev;
- квартальний звіт, який називається «Односторінковий звіт» (далі - ОСЗ);
- щорічний звіт про виконану роботу (Excel) буде представлений КВП і відправлений до центрального офісу PROMAN і LuxDev до кінця січня.

Зовнішній моніторинг та оцінювання проводяться Урядом України відповідно до Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. No 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги».

Контрагенти підлягають звітності та моніторингу, що вимагається законами, нормативними актами та іншими нормативними актами України. Вони існують на національному, регіональному (обласному) рівні, до яких необхідно додати ті нормативні акти, розроблені міською та іншими громадами,

щодо яких вони мають компетенцію в рамках масштабної програми децентралізації України на період після 2016 року. Як правило, звітність є календарною, квартальною та річною: звітність за проектом буде пов'язана з цим, оскільки певна інформація надходитиме до проекту з цих джерел, а результати проекту також будуть використовуватися у звітності партнерів. У межах проекту таку звітність надаватимуть насамперед Криворізька міська державна адміністрація, Криворізька районна державна адміністрація та Міністерство освіти і науки України.

На додаток до цього, буде проведено середньострокову оцінку (період буде визначено після консультацій з партнером та командою оцінювання в центральному офісі LuxDev, але не пізніше червня 2026 року) та фінальна оцінка в першому кварталі 2029 року.

4.2. Обраний механізм та стратегія прогресуючого пристосування

У проекті використовується підхід, орієнтований на результат, до моніторингу та оцінки, який слугує наступним ключовим цілям:

- навчання на впровадженні проектної діяльності для забезпечення постійного вдосконалення та коригування;
- інформування про оперативне та стратегічне планування проекту;
- забезпечення підзвітності, як внутрішньої, так і зовнішньої;
- підвищення залученості зацікавлених сторін до проекту.

Заходи, пов'язані з моніторингом та оцінкою, проводяться на різних рівнях: реалізовані заходи, ефективність діяльності (результати), наслідки та вплив. Логічна модель проекту щорічно переглядається на основі досягнутих результатів.

Оскільки проект працює в дуже нестабільному та небезпечному середовищі, наступні ключові принципи будуть використовуватися для керівництва діяльністю з моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання (MEAL):

- безпека стейкхолдерів та партнерів. Проект суворо дотримуватиметься підходу «Не нашкодуй» і стежитиме за тим, щоб будь-які

інструменти та практики MEAL не наражали місцеві громади, партнерів та бенефіціарів на додаткові ризики;

- **Безпека даних.** Війна в Україні вирує на всіх фронтах, у тому числі й на цифровому. Проєкт подбає про те, щоб будь-які дані, зібрані в рамках процесу MEAL, зберігалися в безпеці. Коли це можливо, ми утримуватимемося від збору та зберігання будь-яких персональних даних, особливо дітей, представників урядів і колишніх комбатантів, які можуть піддаватися найбільшому ризику цифрових атак. Проєкт забезпечить конфіденційність будь-яких отриманих даних та інформації і, якщо це не передбачено законодавством, не розголошуватиме джерела інформації;

- **Ефективність.** Коли це можливо, проєкт використовуватиме внутрішні ресурси та спиратиметься на вже наявні дані та джерела інформації для мінімізації витрат. Це дозволить спрямувати цінні обмежені ресурси, як людські, так і фінансові, на найбільш необхідні сфери та види діяльності;

- **постійна поінформованість.** Ситуація в Україні дуже динамічна і може змінюватися надзвичайно швидко через безліч факторів, спричинених війною. Тому надзвичайно важливо підтримувати постійний діалог з багатьма партнерами проєкту та зацікавленими сторонами та між ними. Цей діалог буде як структурованим (фокус-групи та інші офіційні зустрічі), так і неформальним (регулярна комунікація з ключовими представниками стейкхолдерів).

З точки зору навчання та обміну знаннями, протягом усього проєкту будуть використовуватися такі загальні підходи, адаптовані до конкретних видів діяльності:

- сприяння обміну знаннями шляхом проведення регулярних семінарів та тренінгів для зацікавлених сторін та бенефіціарів;

- використання цифрових ресурсів та платформ для зберігання, обміну та спільного використання матеріалів проєкту, особливо коли це стосується навчальних матеріалів та ресурсів. Проєкт тісно співпрацюватиме з місцевими та національними стейкхолдерами для інтеграції їх у існуючі навчальні платформи, такі як освітній портал Кривого Рогу, Всеукраїнська школа онлайн

тощо. Проєкт також співпрацюватиме з постачальниками освітніх послуг, а також технологічними компаніями, щоб узгодити свої інструменти обміну інформацією та використовувати технологічні рішення, доступні для українських студентів;

- заохочення взаємного навчання. Проєкт сприятиме обміну кращими практиками всередині та між ключовими групами бенефіціарів. Прикладами цього можуть бути обмін між учителями, співпраця кількох громад для розробки спільного проєкту тощо;

- Механізм безперервного зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок від бенефіціарів та зацікавлених сторін збиратиметься на постійній основі, як за допомогою формальних інструментів, таких як опитування та форми оцінювання під час заходів, а також за допомогою неформальних дискусій та консультацій. Ці дані будуть використовуватися для отримання інформації та експертних знань з перших рук, а також для внесення відповідних безперервних коригувань у реальному житті до проєктних інтервенцій;

- Репозиторій знань. Проєкт створить онлайн-репозиторій знань, що міститиме актуальну та загальнодоступну інформацію та матеріали, такі як звіти, навчальні матеріали, публікації та інші ресурси, створені в рамках реалізації проєкту.

Інтервенція ґрунтується на принципі, що діяльність проєкту має призвести до вдосконалення потенціалу та навичок, а також до стійкості ключових партнерів у надзвичайних ситуаціях, незалежно від того, чи це відбувається шляхом надання консультацій та підтримки із застосуванням нових методологій, доступу до передового міжнародного досвіду або вдосконалення активів, які безпосередньо підвищують спроможність надавати послуги. Крім того, проєкт буде узгоджений зі стратегіями розвитку партнерів на глобальному рівні (наприклад, програма розвитку міста), на галузевому рівні з регіональними та національними стратегіями освіти або планами щодо конкретних об'єктів та послуг. Метою є повне стратегічне та оперативне узгодження. У деяких випадках, таких як СЦЗ, для партнерських установ

розробляються конкретні комплексні плани розвитку потенціалу, які покращать це узгодження.

Оцінка результативності впровадження проєкту «Підтримка відновлення Криворізького району» в умовах сталого розвитку включає:

1. Інституційна стійкість

Інституційна стійкість буде посилена шляхом розбудови потенціалу партнерських органів влади та інших зацікавлених сторін на рівні районів та громад. Проєкт тісно співпрацюватиме з відповідними партнерами, щоб визначити ті заклади (такі як школи, надавачі П(ПТ)О тощо), які мають найсильніший потенціал, а також тісно пов'язані та підтримуються своєю громадою та зацікавленими сторонами. Проєкт буде спрямований на інтеграцію нових підходів та методологій в інституційні практики, керівні принципи та нормативні акти, щоб вони стали невід'ємною частиною повсякденної діяльності організації.

Завдяки навчанню та участі в проєктній діяльності ці партнери матимуть більше можливостей для розробки власних незалежних політик, стратегій та цілеспрямованих ініціатив, спираючись на додаткові компетенції, які вони отримали в процесі децентралізації після 2016 року. Це збільшення потенціалу та розширення можливостей, здатності працювати незалежно, буде оцінюватися на середньостроковій та заключній оцінці.

Розвиток потенціалу ґрунтуватиметься на повній оцінці наприкінці 2024 року та розробці аналізу індивідуальних потреб у навчанні, спрямованого на вбудовування навичок у ключові функції освіти, економічного розвитку, комунальних послуг та інших надань послуг. Розвиток потенціалу у сфері *acquis* ЄС, враховуючи майбутнє членство України в ЄС, а також інший міжнародний досвід, також відбуватиметься з метою покращення довгострокової стійкості. Він враховуватиме уроки, отримані з інших програм районного/районного рівня, таких як програма данської співпраці в Миколаєві.

2. Соціальна стійкість

Проєкт сприятиме соціальній стійкості за такими напрямками:

- інтеграція ВПО та їхніх сімей у громаду, зменшення ризику виникнення будь-яких упереджень та відчуження. Проєкт сприятиме повній інтеграції ВПО в соціально-економічну структуру району, щоб вони могли постійно або принаймні на довгостроковій основі оселитися в районі, враховуючи проблеми безпеки та відбудови територій, з яких вони походять. Акцент робиться на довгострокових рішеннях щодо переміщення та евакуації, а не на короткострокових і тимчасових заходах, які були більш доречними у 2022 році;

- реінтеграція колишніх комбатантів у цивільне життя, уникаючи проблем адаптації, які були відзначені в багатьох суспільствах після війни (наприклад, вищий рівень гендерно зумовленого насильства, наркоманії та бездомності);

- Розширення прав і можливостей для жінок, коли їхні діти повертаються до звичайного навчання в офлайн, що дозволяє жінкам повернутися до робочої сили. Близько 12 000 дітей є внутрішньо переміщеними особами, які навчаються вдома, на додаток до інших, які також навчаються вдома з міркувань безпеки;

- створення більш безпечних навчальних середовищ (включаючи укриття) для дітей, а також забезпечення навчальним обладнанням та пристроями пріоритетних вразливих дітей (сиріт, дітей з малозабезпечених сімей, дітей з інвалідністю тощо) сприятиме більшій участі та включенню цих цільових груп у систему освіти;

- розширення можливостей для жінок у робочій силі шляхом сприяння навчанню та працевлаштуванню жінок у секторах, де традиційно домінують чоловіки;

- можливе зниження рівня бідності та нерівності доходів, оскільки більша кількість навичок призводить до вищих доходів. Заробітна плата в районі значно нижча, ніж у багатьох інших промислових центрах, враховуючи переважання важкої промисловості та менш кваліфікованої праці. Якщо середня заробітна плата в Україні становить 23 000 грн, то оголошення про

вакансії на work.ua дають у середньому 16 300 грн для міста Кривий Ріг. Найімовірніше, у сільській місцевості району цей показник буде ще нижчим;

- більша економічна диверсифікація, що означає, що існує більший вибір кар'єри та робочих шляхів, а також знижується ймовірність соціальних проблем, пов'язаних із занепадом основних галузей;
- створення та збереження робочих місць через підтримку ММСП, що також має призвести до економічного зростання;
- Покращена та нова соціальна інфраструктура завдяки фінансуванню проєктів, вдосконалених за сприяння проєкту.

3. Екологічна стійкість

Екологічна стійкість підтримуватиметься за допомогою чотирьох механізмів:

- включення екологічних питань у тренінги, розроблені для старшокласників та учнів технічних спеціальностей, починаючи з напрямку «Технології» в школах і закінчуючи темами дизайну в предметах STEM, таких як інженерія. Це протидіятиме тенденції ставитися до цього питання як до «доповнення», а не як до основного питання терміновості;
- шляхом автоматичного включення оцінок впливу на навколишнє середовище скрізь, де проєкт працює з місцевими зацікавленими сторонами над ініціативами розвитку. Багато проєктів розвитку, особливо в державному секторі, будуть потенційними цілями для фінансування з українського бюджету та міжнародних фінансових інституцій. І в тому, і в іншому випадку розробка оцінок впливу на довкілля є обов'язковою, тому екологічна стійкість стане даністю для всієї проєктної діяльності;
- через підтримку більших проєктів, які безпосередньо приносять користь середовищу сталого використання ресурсів у СЦЗ. До них належать проєкти у сфері енергетики та комунального господарства, а також переробка промислових та гірничодобувних відходів;
- сприяння використанню частини грантів ММСП на встановлення сонячних панелей місцевого виробництва. Це матиме перевагу у забезпеченні

бізнесу чистою енергією, зменшенні його накладних витрат та протидії наслідкам систематичного руйнування росією української енергетичної інфраструктури.

4. Технічна та фінансова стійкість, тривалість фінансування

Проект не спрямований на створення діяльності, що приносить дохід в цілому, але ключові питання фінансової стійкості закладені в дизайн проекту. Їх можна узагальнити таким чином:

- проект займається діяльністю, що приносить непрямий дохід, шляхом фінансування ММСП через ФРП. ММСП подаватимуть заявки на фінансування до банків-партнерів ФРП на основі бізнес-планів. ММСП можуть отримати гранти або відмовитися від частини капітальних витрат на кредити від банків-партнерів. Вимірювання результатів і фінансова звітність регулюються угодою між LuxDev і ФРП;

- Щоразу, коли проект надаватиме конкретне обладнання та технології, буде докладено всіх зусиль для забезпечення рішень, які матимуть найдовший термін служби до того, як застаріють;

- фінансування благоустрою укриттів та навчальних просторів, де це можливо, буде організовано через механізм співфінансування, де проект забезпечить фінансування матеріалів та обладнання, а місцева громада виконає значну частину фактичних робіт з благоустрою та монтажу (де це можливо за законом);

- великі проекти в СЦЗ, такі як бізнес, інновації та технопарки, стануть потенційними генераторами доходу та/або додаткової зайнятості. Вони також сприятимуть створенню нових бізнесів та диверсифікації місцевої економіки;

- Проект планує, наскільки це можливо, інвестувати свої ресурси в уже існуючі та ефективні установи та ініціативи, які мають доступ або до надійного державного фінансування (наприклад, школи, надавачі П(ПТ)О або програми для людей з особливими потребами), або до диверсифікованих джерел приватного/міжнародного фінансування. Це гарантує, що проектні інтервенції, які були вкорінені в таких організаціях, можуть бути продовжені після того, як

фінансування проєкту буде вичерпано.

Таким чином, проєкт «Підтримка відновлення Криворізького району» є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку регіону. Завдяки комплексному підходу, спрямованому на зміцнення інституцій, соціальну згуртованість, економічний розвиток та екологічну стійкість, проєкт сприяє відновленню та розвитку Кривого Рогу.

Висновки по розділу 2

Криворізький район знаходиться на південному заході Дніпропетровської області, одного з найбільших промислових регіонів України. У зв'язку з втратою значної частини східних територій та пошкодженнями Харкова, за оцінками, на район припадає від 15% до 17% всього ВВП України. Лівова частка цього, однак, генерується металургійним і гірничодобувним секторами, які значною мірою залежать від ситуації з безпекою та міжнародними ланцюжками поставок, багато з яких сильно постраждали від війни.

У районі переважає місто Кривий Ріг, яке, хоча і є однією з 15 місцевих органів влади (громад) в районі, має 90% населення та міських ресурсів району. Це великий центр важкої промисловості, в якому переважає чорна металургія та допоміжні галузі. Інші громади мають меншу чисельність населення і загалом є сільськими.

Прихильність національного уряду до району залишається сильною. Він розглядається як майбутній полюс зростання у відновленні і привертає увагу таких міжнародних фінансових організацій, як Європейський інвестиційний банк та Європейський банк реконструкції та розвитку. Інші донори, такі як Міжнародна організація з міграції, агентства ООН, USAID та Німецьке товариство міжнародної співпраці, також працюють у цій сфері і є членами координаційного комітету донорів, до якого також приєднається проєкт.

Проєкт «Підтримка відновлення Криворізького району» передбачає

комплекс заходів, спрямованих на:

Розширення доступу жінок до освіти та професійної підготовки:
Створення нових навчальних програм, адаптованих до потреб ринку праці,
забезпечення доступу до онлайн-курсів та офлайн-тренінгів.

Підтримку жіночого підприємництва: Надання грантів, консультацій та менторства для жінок-підприємців, створення мережі бізнес-інкубаторів.

Зміну гендерних стереотипів: Проведення інформаційних кампаній, тренінгів для вчителів та батьків, розробка інклюзивних навчальних програм.

Забезпечення безпеки та добробуту: Надання психологічної підтримки постраждалим від війни, розробка програм з протидії насильству, створення безпечного освітнього середовища.

Відновлення інфраструктури та екологічний розвиток: Реалізація проектів з відновлення житла, шкіл, лікарень, забезпечення доступу до чистої води та енергії, впровадження екологічно чистих технологій.

ВИСНОВОК

У першому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи проведено всебічний аналіз двох фундаментальних понять: «органи місцевого самоврядування» та «освітнє середовище». Було здійснено порівняльний аналіз різних наукових та нормативно-правових джерел, що дозволило виявити як спільні риси в розумінні цих понять, так і відмінності в їх інтерпретації. Особливу увагу було приділено поняттю «освітнє середовище», яке було визначено як динамічну систему, що постійно розвивається та адаптується до змінних умов. Було підкреслено, що освітнє середовище має бути інклюзивним, безпечним та сприяти всебічному розвитку особистості. Крім того, у роботі було запропоновано авторське бачення освітнього середовища, яке враховує сучасні виклики та тенденції в освіті.

Особливу увагу приділено вивченню багатогранних взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та закладами освіти. Було проаналізовано, як ОМС впливають на формування освітнього середовища на різних рівнях: від розробки стратегічних документів до забезпечення матеріально-технічної бази навчальних закладів. Особлива увага була приділена тому, як ОМС, заклади освіти та інші зацікавлені сторони можуть об'єднувати свої зусилля для досягнення спільних цілей у сфері освіти.

Дослідження було спрямоване на вивчення взаємозв'язків між різними компонентами освітнього середовища: особистісним, аксіологічним, просторово-предметним, організаційно-діяльним, інформаційно-комунікаційним та компетентнісним. Було продемонстровано, як ці компоненти взаємодіють між собою та впливають на якість освітнього процесу. Крім того, було розглянуто роль муніципальної системи освіти в забезпеченні доступності та якості освіти, а також особливості функціонування закладів освіти в об'єднаних територіальних громадах.

У роботі проаналізовано взаємодію між системами управління освітою на місцевому рівні та освітніми закладами в контексті сучасних викликів.

Особливу увагу було приділено тому, як взаємодія цих двох складових впливає на якість освітніх послуг, особливо в умовах динамічних змін та надзвичайних ситуацій, таких як війна. Було встановлено, що ефективна взаємодія між місцевою владою та освітніми закладами є ключовим фактором для забезпечення безперервності освітнього процесу та адаптації до нових умов.

Одним з ключових питань дослідження було визначення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади у сфері освіти. Для цього було проведено детальний аналіз існуючих повноважень органів місцевого самоврядування, результати якого були систематизовані за функціональними напрямками: аналіз і планування, організація та прийняття управлінських рішень, контроль і погодження, зовнішня комунікація. Було встановлено, що чітке визначення повноважень є необхідною умовою для ефективного переходу до державно-громадського управління освітою.

Особливу увагу приділено комплексному вивченню освітньої системи, зокрема, було проаналізовано роль різних суб'єктів освітнього процесу. Акцент зроблено на ролі неурядових організацій, громадських об'єднань та політичних партій у розвитку освіти. Було визначено, що ефективне функціонування освітньої системи залежить від чіткого визначення повноважень та взаємодії всіх учасників освітнього процесу, з урахуванням конституційних принципів. Крім того, було проаналізовано нормативно-правове забезпечення муніципальної системи освіти та виявлено, що для забезпечення високої якості освіти необхідно створювати сучасне освітнє середовище, забезпечувати належне фінансування та реалізовувати інноваційні освітні програми.

Проведено комплексне вивчення нормативно-правового забезпечення освітньої сфери. Було проаналізовано сукупність законів та підзаконних актів, які регулюють різні аспекти функціонування освітніх закладів, зокрема, організацію навчального процесу, забезпечення якості освіти, а також управління освітою на місцевому рівні. Особливу увагу було приділено впливу міжнародних ініціатив, таких як проєкт DECIDE, на розвиток демократичного

управління освітою в Україні. Крім того, було проаналізовано, як законодавство адаптувалося до нових реалій, що виникли внаслідок повномасштабного вторгнення, зокрема, як забезпечується безперервність освітнього процесу в умовах воєнного стану.

Дослідження підтвердило, що співпраця ОМС Кривого Рогу з міжнародними партнерами є критично важливою для відновлення та розвитку міста, особливо в умовах воєнного часу. Проєкт «Підтримка відновлення Криворізького району» став яскравим прикладом ефективної реалізації такого співробітництва.

Ключові результати дослідження по другому розділу магістерської роботи:

1. Центральна роль виконавчого комітету: Виконавчий комітет Криворізької міської ради виявився ефективним координатором міжнародної допомоги, забезпечуючи успішну реалізацію проєктів.

2. Позитивний вплив на освіту, економіку та соціальну сферу: Проєкт сприяв підвищенню якості освіти, стимулював розвиток підприємництва та сприяв соціальній інтеграції вразливих груп населення.

3. Залучення ресурсів та технологій: Міжнародна співпраця забезпечила доступ до значних фінансових ресурсів та новітніх технологій, що стало потужним стимулом для розвитку міста.

За результатами проведеного дослідження зроблені такі висновки та рекомендації:

Ефективність міжнародної співпраці: Співпраця з міжнародними партнерами є доведеним механізмом залучення необхідних ресурсів та експертизи для вирішення складних проблем.

Посилення координації: Необхідно посилити координацію дій між різними рівнями влади та залучати громадськість до процесу прийняття рішень для забезпечення максимальної ефективності проєктів.

Довгострокове планування: Для досягнення стійкого розвитку необхідно розробляти довгострокові стратегії співпраці з міжнародними партнерами, які

враховуватимуть мінливі умови та пріоритети.

Інвестиції в людський капітал: Продовження підтримки освіти та сприяння розвитку людського капіталу є ключовим фактором для довгострокового успіху міста.

Розвиток підприємництва: Необхідно надавати пріоритет розвитку місцевого бізнесу та створенню нових робочих місць через посилення міжнародної технічної допомоги.

Таким чином, міжнародна співпраця є незамінним інструментом для відновлення та розвитку міст, особливо в умовах кризи. Кривий Ріг є яскравим прикладом того, як ефективна координація зусиль на місцевому рівні та залучення міжнародної підтримки можуть призвести до значних позитивних змін. Для забезпечення стійкого розвитку міста необхідно продовжувати розвивати партнерські відносини з міжнародними організаціями та донорами, а також посилювати внутрішню координацію та залучати громадськість до процесу прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Освітнє середовище – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Освітнє_середовище
2. Яка роль органів місцевого самоврядування у створенні якісного освітнього середовища - Державна служба якості освіти України. Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/yaka-rol-organiv-miscevogo-samovryadu/>
3. Яким має бути освітнє середовище. Електронний журнал «Практика управління дошкільним закладом». URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/915965>
4. Петренко О. Б. ДЕФІНІЦІЯ І СУТНІСНЕ НАПОВНЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ» В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ. 2018. 1 берез. URL: <http://ojs.itup.com.ua>.
5. Солодовник А. О. Генезис поняття освітнього середовища у педагогічній думці України (20-і рр. ХХ - початок ХХІ століття) / А. О. Солодовник // Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. - 2016. - Вип. 13(1). - С. 42-47. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ozfm_2016_13%281%29_16
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
7. Zhadko O. A. INTERACTION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES AND GENERAL SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS: ESSENCES, DIRECTIONS, FORMS AND METHODS OF COOPERATION. *Humanitarian Balkan Research*. 2020. Vol. 4, no. 7. URL: <https://doi.org/10.34671/sch.hbr.2020.0401.0012>
8. Андрощук І. В. Взаємодія як педагогічна категорія. Педагогічний дискурс: зб. наук. праць. Хмельницький: ХГПА, 2013. Вип. 14. С. 15–19.
9. Грішко-Дунаєвська В. А. Основні підходи до вивчення проблеми взаємодії в науково-психологічній літературі. Збірник наукових праць

Національної академії державної прикордонної служби України. Серія: Психологічні науки. 2015. № 1. С. 56–69

10. Ковальчук Л. Педагогічна взаємодія викладача і студентів під час використання нових інформаційних технологій навчання у процесі вивчення педагогічних дисциплін. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна : зб. наук. праць. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2005. Вип. 19, Ч. 2. С. 17–25.

11. Садова О. Г. Особливості застосування технології «партнерство у громаді» у практиці освітньої діяльності сільської школи. Таврійський вісник освіти. 2016. № 1(53). С. 60–65.

12. . Перелік заходів і завдань Комплексної програми розвитку освіти в місті Марганці на 2018–2012 роки. Марганець, 2017. 17 с

13. Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади / за заг. ред. Г. Єльнікової. Київ: СПД-ФО Парашин К. С., 2007. 172 с

14. Волкова Н. В. Місцеве самоврядування як суб'єкт управління освітою: кластерний підхід. Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. фін. акад., 2014. 204 с.

15. Гурковський В. І. Актуальні проблеми державного управління наукою та освітою в контексті глобальної інтелектуалізації. Наукові записки Інституту законодавства ВРУ. 2010. № 3. С. 167–171.

16. Нова українська школа: порадник для вчителя / Під заг. ред. Бібік Н. М. К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. – 206 с.

17. Akhnovska I. O. Теоретичні засади формування освітнього середовища в контексті економіки знань. Економіка і організація управління. 2018. № 4. С. 26–34. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.3>

18. Губерська Н. Мета, завдання та принципи державної політики України у сфері вищої освіти [Електронний ресурс] / Н. Губерська // Право і громадянське суспільство. – Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 3, т. 2. – Режим доступу : http://www.lj.kherson.ua/2014/pravo_03/part_2/33.Pdf

19. Напрями реформування системи професійно-технічної освіти в умовах європейської інтеграції (досвід, аналіз, прогнози): колективна монографія / За ред. : В.М. Аніщенко [та ін.]. – К. : Педагогічна думка, 2012.– 188 с.
20. Касич А. Теоретичні аспекти впливу процесів децентралізації на економічний розвиток країни / А. Касич // Актуальні проблеми економіки. 2016. – №8. – С. 16-21.
21. Теорія управління в органах внутрішніх справ [Текст] : навч. посіб. / за ред.В. А. Ліпкана. — К. : КНТ, 2007. — 884 с.
22. Завальна Ж. Щодо питання врегулювання взаємодії органів публічно влади у договірних формах / Ж. Завальна // Право України [Текст]. — 2010. — № 7. — С. 176—181
23. Пухтецька А. А. Принцип верховенства права: Сучасні Європейські доктрини як орієнтир для реформування національного законодавства. Вісн. НАН України. 2010. № 3. URL: <https://cutt.ly/nbI9H22>
24. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
25. Popovych L. M. STATE-PUBLIC PARTNERSHIP INTERACTION IN THE MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS. ПЕДАГОГІЧНИЙ АЛЬМАНАХ. 2023. Т. 54. С. 166–173. URL: <https://doi.org/10.37915/pa.vi54.483>
26. Легенький М. Адміністративно-правові засади формування та реалізації державної політики у сфері освіти : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / М. Легенький. – Львів, 2018. – 513 с.
27. Пелегеша Н. Мовна політика як інструмент комунікативного простору Європейського Союзу [Електронний ресурс] / Н. Пелегеша. Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/Juli2009/23.htm>

28. Міжнародне співробітництво. Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/mizhnarodne-spivrobitnictvo/>
29. Aaker David A., Mc. Loughlin Damien. Strategic Market Management: Global Perspectives. New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 368 p.
30. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
31. Губенко В. ОРГАНІЗАЦІЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ: РЕКОМЕНДАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 22–33. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-22-33>
32. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-ІХ : станом на 17 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
33. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР : станом на 6 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>
34. ШВЕЙЦАРСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЄКТ DECIDE. DECIDE. URL: <https://decide.in.ua/>
35. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 19 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
36. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 : станом на 7 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
37. GTZ. Education and conflict: The role of education in the creation, prevention and resolution of societal crises –Consequences for development cooperation. URL: <https://reliefweb.int/report/world/education-and-conflict-role-education-creation-prevention-and-resolution-societal>

38. Cano A.F., Cervantes-Duarte L. Impact of Armed Conflicts on Education and Educational Agents: A Multivocal Review. Revista Electrónica Educare. 2016. No20(3). S.1–24. <https://doi.org/10.15359/ree.20-3.12>

39. Про міжнародні договори України : Закон України від 29.06.2004 № 1906-IV : станом на 15 берез. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text>

40. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

41. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>

42. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 22 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>

43. Про затвердження Порядку ведення Реєстру проектів (програм) міжнародної технічної допомоги : Постанова Каб. Міністрів України від 11.10.2024 № 1163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-п#Text>

44. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку позашкільної освіти на період до 2014 року : Постанова Каб. Міністрів України від 27.08.2010 № 785 : станом на 21 серп. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/785-2010-п#Text>

45. Виконавчий комітет Криворізької міської ради. Програма "Про соціально-економічний розвиток міста на 2021–2023 роки". - Кривий Ріг: Виконавчий комітет, 2023.

46. Виконавчий комітет Криворізької міської ради. «Про місцеве самоврядування в Україні» - Кривий Ріг: Виконавчий комітет, 2023.