

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму**

ПОГОДЖЕНО
В.о. директора
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту
інноваційної діяльності та
дорадництва

_____ Гриценко І.С.
(підпис)

_____ Приліпко С.М.
(підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Програми відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Гарант освітньої програми

д. держ.упр., доцент

В. Олійник

Керівник бакалаврської

кваліфікаційної роботи

д. держ.упр., доцент

С. Приліпко

Виконала

А. Максимова

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва
д.держ.упр., доцент _____ С. Приліпко
« » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Максимової Аліни Ігорівни

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**
(шифр і назва)

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **Програми відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 23.12.2024 р. №2295 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 20.05.2025

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних учених щодо об'єкту дослідження суспільно-економічні процеси розроблення й реалізації програм відновлення громад.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Наукові основи розроблення програм відбудови з урахуванням чинників воєнного періоду;
2. Інституційно-правовий ґрунт та окреслити прогалини в нормативній базі;

3. Зарубіжний досвід і визначити можливості його адаптації до реалій України;
4. Оцінювання вже впроваджених програм відновлення громад і виявити обмеження на рівні регіонів;
5. Рекомендації з удосконалення діяльності міжнародних проєктів, локальних органів влади і громадських об'єднань.

Дата видачі завдання « » _____ 2025 року

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи,
д.держ.упр.**

_____ **С. Приліпко**

Завдання прийняв до виконання

_____ **А. Максимова**

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	9
1.1. Науковий підхід до процесів здійснення програм відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад	9
1.2. Інституційне та нормативно-правове забезпечення впровадження програм відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад	12
1.3. Зарубіжний досвід реалізації територіальних громад в особливих умовах у передових країнах	15
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	20
2.1. Основні напрями діяльності програми відновлення та воєнного розвитку територіальних громад, як інструментів регіонального розвитку	20
2.2. Сучасний стан впровадження програм відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад в Україні	25
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОГРАМ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ЯК ІНСТРУМЕНТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	37
3.1. Співробітництво на рівнях регіонів України з проектами і програмами міжнародної технічної допомоги у напрямку розвитку громад	37
3.2. Рекомендації щодо покращення взаємодії регіонів з іншими учасниками реалізації програми відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад	41
Висновки до розділу 3	46
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

РЕФЕРАТ

Максимова А. І. Програми відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад: бакалавр. робота : спец. 281 “Публічне управління та адміністрування” / Аліна Ігорівна Максимова; НУБіП України; каф. публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності; керівник С. М. Приліпко, д.держ. упр., доц. – Київ, 2025. – 61 с.

Анотація. Розкрито понятійно-категоріальний апарат за темою дослідження, зокрема “розвиток громад”, “державно-територіальне партнерство”, “взаємовідносини”, “співробітництво”, “механізми державного управління” тощо. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення щодо налагодження партнерських взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та представниками державного управління. Розглянуто зарубіжний досвід державного партнерства з метою адаптації окремих його елементів у вітчизняну практику. Здійснено аналіз сучасного стану розвитку програм відновлення в територіальній громаді, виявлено основні проблеми співпраці місцевої влади державними органами. Оцінено фінансові можливості територіальної громади у забезпеченні місцевої підтримки громадян. Запропоновано основні напрями формування механізмів взаємовідносин органів місцевого самоврядування з представниками місцевого населення на основі державно-приватного партнерства та обґрунтовано доцільність використання соціального захисту.

Ключові слова: територіальна громада, орган місцевого самоврядування, аграрний бізнес, державно-приватне партнерство, соціальна згуртованість.

ВСТУП

Актуальність тематики дослідження. У сучасних реаліях пріоритетним стає пошук нових форм і методів відновлення пошкоджених збройним конфліктом території, однак соціальна, економічна та адміністративна специфіка регіонів потребує системної роботи. Наразі дії територіальних громад максимально спрямовані на комплексну адаптацію до збройних реалій сьогодення.

Опубліковані дані засвідчують, що дії з підтримки територіальних громад мають охопити комплексну програмну основу, адаптовану до вимог військового періоду. Виявлена потреба в поглибленому аналізі інструментарію, що пропонує вітчизняні та міжнародні практики. Об'єднані громади, що постраждали від воєнних дій, потребують таких програм, які сприяють стабілізації економічного і соціального становлення. Утворено підґрунтя для розробки системного алгоритму, орієнтованого на довготривалий результат.

Можливість створення виникає в тому, що розв'язання проблеми воєнного періоду потребує програм, здатних зберегти цілість регіонів, активізувати економічні процеси, впровадити технологічні новації й налагодити ефективну співпрацю з міжнародними проектами. Усе це формує засади для розвитку місцевих бюджетів і стимулювання підприємництва.

Мета та завдання дослідження. Методом дослідження в обґрунтуванні теоретичних і методичних аспектів формування та реалізації програми відновлення і воєнного розвитку громад, які сприяють регіональному спрощенню використання інновацій і результативної взаємодії різних учасників процесу. Реалізація намірів концентрується через завдання:

- розкрити наукові основи розроблення програми відбудови з урахуванням чинників воєнного періоду;
- дослідити існуючі інституційно-правовий обґрунтування та окреслити прогалини в нормативній базі;

- узагальнити зарубіжний досвід і застосувати можливості його адаптації до реалій України;
- здійснити оцінювання вже впроваджених програм відновлення громад і окремих обмежень на рівні регіонів;
- розробити рекомендації з удосконалення діяльності міжнародних проєктів, місцевих органів влади та громадських об'єднань.

Об'єктом дослідження є суспільно-економічні процеси розробки й реалізації програми відновлення громад.

Предметом дослідження є програми відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження складає сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, зокрема: структурно-логічний – для встановлення особливостей наукового підходу до процесів здійснення програми розвитку, формально-правовий – для з'ясування правового статусу відновлення програми, порівняння й екстраполяризації – для дослідження зарубіжного досвіду реалізації процесів розвитку та відновлення території, аналіз та синтез – для вивчення теоретико-правових завдань формування та реалізації пропозицій.

Теоретичною основою роботи є фундаментальні положення теорії державного і регіонального управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених. Нормативну основу бакалаврської роботи становлять закони України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, нормативні акти центральних органів виконавчої влади України, стратегії областей.

Структура роботи. Структурно робота складається зі вступу, основної частини, диференційованої на три розділи й сім пунктів, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінок, в тому числі: таблиця – 1, схема – 1. Список використаних джерел налічує 79 найменування, у тому числі іноземною мовою – 17.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Науковий підхід до процесів здійснення програм відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад

Еволюція думок щодо організації програм на місцевому рівні тримається на сукупності наукових парадигм, що пов'язані з економічним балансом, управлінською автономією та інноваційним підходом. У працях І. С. Пирого та Пирого М. І. [42, с. 119] визначено, що місцеві ресурси варто розглядати через ракурс господарської самодостатності, адже довготривале відродження громади неможливе без її належного економічного фундаменту. Автори вказують на структурні зрушення після будь-якого конфлікту, бо інфраструктурні руйнування загострюють проблему дефіциту коштів і викликають потребу в скоординованому втручанні донорів та урядових інстанцій.

Слід звернути увагу на те, що системний науковий підхід використовує міждисциплінарну методологію. Частина дослідників виходить із поняття комплексності розвитку, де гуманітарна безпека, екологічна стійкість та фінансові стимули формують трикутник, що тримає план модернізації [7]. Наукове підґрунтя охоплює аналітику соціально-економічних індикаторів, здатних показати динаміку відновлення. Аналогічно, правильне структурування даних ініціює розуміння взаємозв'язків між демографічними тенденціями, потенціалом для залучення інвесторів і результатом, що проявляється в рівні зайнятості населення.

У працях Д. І. Олійника [26, с. 11] простежується ідея, що кожна громада потребує деталізованого плану з акцентом на інноваційних розробках і технологічних рішеннях. Скажемо, впровадження цифрових платформ або електронних систем управління пришвидшує реагування на проблеми мешканців. У сучасному контексті очікування населення зростають, тому місцевій владі рекомендують дотримуватися високих стандартів прозорості й оперативності. У

публікаціях О. В. Шевченка [58, с. 125] аналізується концепція сценарного підходу, коли змодельований кількісний прогноз дає змогу належно розрахувати ймовірність успіху згаданих програм і вирізнити слабкі місця.

Найбільш яскраві аспекти наукового підходу полягають у сполученні різнопрофільних методів дослідження:

1. економіко-математичне моделювання;
2. системний аналіз і структурування інформації;
3. порівняльне зіставлення успішних прикладів;
4. аналіз ризиків і можливих загроз.

Прикладом, економіко-математичне моделювання дає підстави оцінити перспективу зростання місцевого ВРП, системний аналіз викриває організаційні негаразди, порівняння виявляє цікавий досвід інших держав, а аналіз ризиків запобігає помилкам.

Дані методи, створюють фундамент для раціональних управлінських рішень у сфері територіального розвитку. На додачу, теоретична основа враховує принципи сталості. Говориться про гармонійне використання ресурсів, солідарність, пріоритетність суспільного інтересу та економічну ефективність. П. Сенищ і П. Фугело [52] оцінюють роль державно-приватного партнерства як дієвого стимулу, адже такий формат сприяє інвестиціям, модернізації та зміцнює базу для створення нових робочих місць.

Науковці беруть до уваги й демографічні реалії, бо значна частина населення вимушена була покинути рідні домівки. У такий спосіб формуються умови для вибору пріоритетів, які будуть економічно виправдані з урахуванням дефіциту фінансових ресурсів. Методологічна база наразі збагачується прикладами нових інструментів, наприклад, залучення грантових коштів, реалізація публічно-приватних ініціатив чи розвиток коворкінгів. Усе це спирається на мережевий підхід, де різні групи зацікавлених сторін співпрацюють заради позитивного результату.

Наступний момент, що об'єднує більшість наукових праць у цій царині, полягає в акцентах на підготовці якісної стратегії. Стратегічний документ мусить

бути масштабним. За спостереженнями А. Гаруса і О. Нів'євського [4], брак фахових аналітиків або слабка міжвідомча координація знижують результативність. Тому укладачі програм дедалі більше уваги приділяють міжмуніципальному співробітництву, коли сусідні громади об'єднують зусилля для спільного вирішення питань. Однією із підвалин наукового підходу слугує принцип, згідно з яким кожен проєкт має кількісно вимірні показники — час виконання, цільові індикатори, економічна віддача.

За аналізом С. Денисенка [12] та інших авторів, позитивне зрушення помітне там, де наукові підходи впроваджують на рівні системного управління. Йдеться про створення аналітичних центрів при міських чи селищних радах, які здійснюють моніторинг. Паралельно можлива активна комунікація з громадою. Без цього кроку будь-які починання ризикують залишитися відірваними від реальності.

Досвід воєнного періоду доводить, що відсутність чіткої програми з урахуванням комплексних загроз призводить до помилок. Експерти В. Becker, В. Eichengreen, В. Weder di Mauro та ін. наголошують, що довготривалий позитив формується тоді, коли методологію розробляють фахівці з різних галузей. Використано різні за розміром інструменти оцінювання, починаючи від SWOT-аналізу й закінчуючи алгоритмами економічного планування. Важливо враховувати і правову складову, адже взаємодія державних органів та місцевих рад має відбуватися без затримок.

Однак значно складніше здійснювати управлінські кроки в умовах, де існує фізичне руйнування, небезпека від ворожих обстрілів чи проблеми з комунікаціями. Науковий підхід у таких реаліях стає рушійною силою змін, бо дає змогу зорієнтуватися у пріоритетах: відновлення інфраструктури, відбудова житлових фондів, повернення населення. Підсумовуючи, можна констатувати, що теоретична модель успіху залежить від міждисциплінарних зусиль, належної координації та залучення різноманітних зацікавлених груп.

Вивчення наукових підходів залишається актуальним через значну кількість викликів, які постають на шляху до відбудови. Стихійні рішення без

наукового аналізу породжують ризик марнування ресурсів. Тому підвалини академічної думки та емпіричного досвіду мають діяти спільно, щоб визначити, в якому напрямку рухатись далі. Фактично, це системна передумова для кожної громади, що прагне відновитись.

1.2. Інституційне та нормативно-правове забезпечення впровадження програм відновлення та повосного розвитку територіальних громад

Законодавча база України доповнюється низкою актів, що регулюють фінансування, управлінські процедури, організацію міжвідомчої співпраці. Ухвалений Закон України про зміни в державній регіональній політиці [47] закріплює загальні принципи, за якими регіони отримують ресурси для відбудови. Така реформа сприяє більшій автономії місцевого самоврядування й створює підґрунтя для скоординованих рішень. Ці зміни зумовлюють перерозподіл владних повноважень, що впливає і на систему планування в громадах.

В урядових структурах продовжує формуватися концепція підтримки регіонів, яку репрезентують накази та методичні рекомендації [48]. Вони регламентують порядок формування, затвердження і моніторингу стратегій розвитку. Враховано досвід постконфліктних сценаріїв, де наголошується на швидкості реакції та дотриманні прозорих критеріїв. Експерти припускають, що за дотримання цих процедур буде легше залучати зовнішні кошти. Підхід до регуляції ускладнюється тим, що декотрі території мають тимчасову окупацію або перебувають у зоні обстрілів, тому практичне застосування норм іноді відбувається з затримками.

Особливе значення отримують інституції міжнародної допомоги, що передбачають фінансування цільових проєктів. Матеріальна допомога надається через гранти, кредити, консультаційний супровід. На рівні великого бізнесу набули поширення партнерські програми, орієнтовані на модернізацію інфраструктурних об'єктів — дороги, логістичні центри, енергомережі. Усі ці форми співпраці відбуваються в межах законодавчо визначених процедур і під контролем державних інстанцій.

Додатково варто розглянути роль територіальних структур влади. До прикладу, обласні військові адміністрації отримують тимчасово розширений мандат, що збільшує швидкість ухвалення рішень під час воєнного стану. Такі дії дозволяють оперативно реагувати на загрози, пов'язані з безпекою. За висновками В. Довженка, І. Кизима і Л. Реки [13], подібне розширення повноважень є вимушеною мірою, яка прискорює підписання контрактів із будівельними компаніями чи постачальниками гуманітарної допомоги. Проте в мирний час цей підхід вимагає коригувань та повернення до стандартних процедур.

Норми, що регулюють відбудову, мають зв'язок із податковим і бюджетним законодавством. Місцеві бюджети отримують додаткове навантаження, адже нагромаджуються витрати на ремонт та модернізацію об'єктів. Тому чимало питань вирішується через трансферти з державного бюджету [2]. Серьогін С. М. і Шаров Ю. П. [56, с. 55], автори монографічного дослідження, визначають, що збалансування цих коштів потребує прозорої системи моніторингу, адже без чітких показників ефективності складно перевірити раціональність витрат. Для цього застосовують електронні платформи типу “Прозорро”, що дає публічний доступ до конкурсів на тендери й співставлення реальних результатів із запланованими.

У цій площині особливу вагу мають правові норми, що забезпечують залучення зовнішніх партнерів. Йдеться про угоди з Європейським банком реконструкції та розвитку, USAID, Посольством Німеччини, Швейцарською агенцією співробітництва та іншими донорами. Кожен донор висуває низку вимог — екологічна безпека, фінансова прозорість, відсутність дискримінаційних підходів у відборі підрядників. На місцях формуються проєктні групи, які складають звіти англійською, ведуть комунікацію із зарубіжними офісами й дотримуються складних процедур оцінювання.

Варто окремо звернути увагу на державні програми, особливо на План відновлення України, де детально описано, як планується модернізувати економіку, оновити екологічну політику та перейти до цифрових послуг. На

офіційному порталі з координації міжнародної допомоги можна побачити актуальні дані про обсяги вже наданої підтримки та ті, що ще погоджуються. Усі документи мають чітке нормативне підґрунтя — це дозволяє зрозуміти, хто відповідальний за реалізацію, які інструменти використовуються і які встановлені строки. Але, як показує практика, законодавчі акти постійно оновлюються, адже ситуація на фронті змінюється, і держава повинна швидко реагувати.

Варто звернутись до позицій Д. Асемоглу і J. Robinson, які наголошують, що стабільні інституції необхідні для відновлення. Проте в умовах збройної агресії складно зберегти повноцінну роботу всіх гілок влади. Деякі громади в прифронтових зонах дотримуються воєнно-цивільних адміністративних форматів, діючи на базі спеціальних урядових постанов.

Отже, можна підсумувати, що інституційно-правова сфера перебуває в стані інтенсивного оновлення. Розширюються повноваження місцевого самоврядування, формуються спеціальні процедури для швидкої реалізації проектів, активізується співпраця з міжнародними установами. Проте не всі громади мають достатньо кваліфікований персонал, аби ефективно скористатися описаними можливостями. Тому окремі аспекти нормативно-правового поля все ще мають зони невизначеності, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення регламентів.

Питання юридичного супроводу окремих програм відображає взаємодію держави, громади й приватних структур. Існує потреба в уніфікації процедури звітування, особливо якщо кошти надійшли через іноземний грант. Правова основа відбивається у процедурах публічних закупівель, де будь-яке порушення недопустиме. До того ж певні проекти підтримують законопроекти про критичну інфраструктуру, які роз'яснюють, як діяти у разі загрози з боку агресора. Саме цей блок законодавства дозволяє максимально швидко реагувати на порушення в роботі енерговузлів, водопостачання чи транспортних коридорів.

1.3. Зарубіжний досвід реалізації територіальних громад в особливих умовах у передових країнах

Пошук паралелей із закордонним досвідом дає глибокі орієнтири для формування власних програм. У працях Н. W. Khan та I. Hunzai [70, с. 139] описано складнощі в управлінні зрошувальною інфраструктурою в гірській місцевості Пакистану, де конфлікти й територіальні суперечки перешкоджали звичному функціонуванню. Фахівці запровадили координаційні ради з місцевими жителями, щоб визначити першочергові кроки. Завдяки такій моделі вдалося вчасно відновлювати канали й упередити втрати врожаю. Попри різний контекст, підхід говорить про необхідність безпосереднього залучення населення в ухвалення рішень.

Аналогічно досвіду Ізраїлю, де періодичні бойові дії на кордонах безпосередньо впливають на місцеві громади, було впроваджено ефективну систему цивільного захисту та програму оперативного відновлення пошкодженої інфраструктури. Комплексні рекомендації охоплюють мобілізацію будівельних підрозділів і використання модульних тимчасових споруд, що забезпечують швидке реагування на виклики. Особливий пріоритет надається відновленню критичних об'єктів – шкіл, медичних закладів та систем водопостачання. Крім того, функціонують спеціалізовані фонди, які акумулюють фінансування з боку приватного сектору та діаспори. Попри відмінності в геополітичному контексті України та Ізраїлю, ізраїльський підхід демонструє високий рівень адаптивності та стратегічного планування, що може бути цінним прикладом для України в контексті масштабного відновлення пошкодженої інфраструктури.

У країнах Балтії після розпаду СРСР не було повномасштабних бойових дій, проте спостерігався стрімкий перехід від централізованої до ринкової економіки. Цей період супроводжувався скороченням виробництва і міграцією населення в пошуках заробітку. С. Thacker та ін. [17] наголошували, що латвійські, литовські й естонські громади проходили складний етап, коли довелося створювати якісне правове поле та максимально залучати європейські

фонди. У підсумку дієвість програм зумовлювалась технічною підтримкою від ЄС і готовністю місцевої влади дотримуватися суворих фінансових стандартів.

Деякі автори радять звернутися до німецького досвіду після Другої світової війни. Хоча це відбувалося понад сім десятиліть тому, проте політика відновлення західних земель Німеччини передбачала масштабний план “Маршалла” — величезний за обсягами інвестицій, але й із низкою жорстких умов. Згідно з історичними джерелами, організація місцевого самоврядування отримала чіткі орієнтири, на що спрямувати кошти найперше. Ядром були модернізаційні проекти, що давали робочі місця й укріплювали політичну стабільність. Застосування подібної логіки видно і в сучасних підходах до повоєнного розвитку.

Цікава ситуація відзначена у колишній Югославії, де відновлення громад проходило не лише коштом уряду, а й за допомогою європейських програм. Успішні кроки спостерігалися в Хорватії, де створили централізовану агенцію з питань реконструкції. Ця агенція здійснювала контроль за розподілом допомоги, працювала з населенням, координувала діяльність недержавних організацій. Проте в Боснії та Герцеговині процес затягнувся через складний адміністративний устрій. В окремих регіонах, що контролювалися різними суб’єктами, виникли суперечності, які гальмували позитивні зміни [20, с. 3; 21].

У світовій практиці часто згадують випадок з Японією, яка неодноразово зазнавала катастроф — воєнних і природних. Після цунамі 2011 року в регіонах Тохоку та Фукусіма відбулося поєднання державних і приватних ініціатив, зокрема на рівні малих громад. Частина фінансування надійшла від місцевих компаній, які прагнули прискорити відновлення логістики. Усе це відбувалося завдяки відлагодженому механізму планування з урахуванням культурних особливостей населення. Хоча конфліктне середовище й техногенна трагедія відрізняються за природою, все ж не можна ігнорувати японське прагнення до швидкого консолідованого відновлення.

Порівняння різних держав дозволяє збагнути спільні риси:

1. Створюється гнучка управлінська структура або спеціальний фонд, який здійснює розподіл коштів.
2. Триває активне співробітництво з бізнесом і громадськими організаціями для розширення джерел фінансування.
3. Завжди вводиться контрольний механізм із боку державних структур чи міжнародних інституцій.
4. Демографічні питання завжди виходять на передній план, оскільки робоча сила та людський капітал — драйвер будь-якого відновлення.

Досвід інших країн, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, показує, що найефективніший підхід — це поєднання місцевої ініціативи з міжнародною підтримкою. Наприклад, у В'єтнамі, де країна пережила тривалу війну, сільське господарство змогло відновитися завдяки субсидіям від міжнародних організацій. Це дозволило не лише підвищити обсяги виробництва, а й наростити експорт рису. Місцева влада відіграла ключову роль у розподілі добрив, насіння та у відновленні систем зрошення. Такий підхід показує, як важливо поєднувати фінансування «ззовні» з ресурсами та зусиллями на місцевому рівні.

Паралельно у країнах ЄС стандартом стає застосування методології сталого розвитку. Ідеться про те, що після конфлікту чи стихійного лиха не можна забувати про навколишнє середовище. Інтегрований підхід, який пропагує UN Environment, звертає увагу на економічний і екологічний аспекти як єдину систему. Перебудова промисловості чи будівництво житла відбувається з урахуванням енергоефективних технологій, сортування відходів, реконструкції зелених зон. Застосування такого підходу покращує віддалені результати, оскільки громади отримують не лише короткочасний ремонт, а й довговічну екологічну інфраструктуру.

Насамкінець слід підкреслити, що жодна країна не відновила від конфлікту без політичної волі та управлінської компетенції на місцях. Навіть найбільші фінансові вливання не дадуть ефекту, якщо відсутні надійні механізми контролю за розподілом коштів. Приклади Югославії, Іраку, Сирії показують, що

недостатня координація призводить до дублювання проєктів і конкуренції між різними гілками влади, що зрештою гальмує процес. Тому аналіз зарубіжного досвіду демонструє чітку потребу у фаховому інституті управління, який забезпечує спільне бачення пріоритетів.

Узагальнення чужого досвіду дає шанс обійти помилки й скоротити час на пошук оптимальних рішень. Водночас слід пам'ятати про місцеві реалії, адже Україна зіткнулася з агресією, що на певних напрямках і досі не вщухає. Тому інтелектуальний доробок інших народів варто адаптувати, виходячи з реальної картини і попередніх напрацювань, а не копіювати механічно. Лише такий підхід призведе до найефективнішого використання ресурсів.

Висновки до розділу 1

Аналіз наукової літератури та чинного законодавства показує, що програми відновлення громад мають комплексний характер. Їхня основа — це поєднання економічних, управлінських та соціальних підходів, які оцінюються за допомогою таких інструментів, як системний аналіз і моделювання. На практиці це дозволяє ефективніше розподіляти фінансові ресурси та людський капітал.

Окремо варто згадати про інституційну підтримку: до реалізації проєктів залучаються не тільки державні органи, а й регіональна влада, міжнародні донори та інші партнери. Законодавство в цій сфері постійно оновлюється, щоб відповідати актуальній ситуації, зокрема воєнним умовам, і визначає, як саме фінансуються проєкти та з ким можна співпрацювати. Проте в окремих регіонах виникають проблеми — не вистачає фахівців, складно знайти актуальну інформацію, а правові механізми не завжди узгоджені.

Міжнародний досвід доводить, що ключем до успіху є співпраця між державою, громадами та міжнародними фондами. Наприклад, у таких країнах, як Ізраїль, Німеччина чи Японія, ефективність відновлення забезпечувалася завдяки чіткому менеджменту та швидкому фінансуванню критичних сфер — інфраструктури, медицини, освіти. Приклади Балканських країн, Близького

Сходу та ЄС також дають цінні орієнтири, хоча їх потрібно адаптувати до українських реалій.

Загалом, основою для якісного відновлення громад після війни має стати сучасна законодавча база, підкріплена науковими методами планування. Якщо поєднати це з найкращими світовими практиками, місцеві органи влади зможуть підсилити свій потенціал і працювати на стійкий розвиток як головну мету.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

2.1. Основні напрями діяльності програми відновлення та воєнного розвитку територіальних громад, як інструментів регіонального розвитку

У 2025 році суспільство досі перебуває в стані фронткових викликів, друга частина території лишається під окупацією. Значні інфраструктурні збитки спостерігаються від початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Ситуація ускладнюється систематичними обстрілами цивільних об'єктів, зокрема торговельних центрів, залізничних вузлів, житлових кварталів. Зведена оцінка збитків, наведена у відкритих джерелах, перевищує 150 мільярдів доларів лише станом на середину 2023 року [15].

Наслідки руйнування виражені в зупинці виробництва, переміщенні тисяч підприємств і масовій міграції громадян. Значний відсоток переселенців лишається закритим сталого житла. У прифронткових містах не припиняються бої, що гальмує впровадження проєктів навіть на рівні планування. Проте регіональні лідери й міжнародні організації не полішають ідею запуску комплексних програм відновлення. За матеріалами Т.Беккера, Б.Айхенгріна, Б.Ведера ді Мауро та інших [64, с. 4], закордонні донори пропонують різні формати фінансової підтримки, водночас покладаючись на органи влади, здатні гарантувати належну координацію.

Повне руйнування Маріуполя у 2022 р., зруйнований Лисичанська й Северодонецька, зруйнований Бахмут у 2023 р. – сумний список доповнюється Слов'янськом, Краматорськом, Авдіївкою. Ці факти обґрунтовують потребу у всеохопному відновленні, хоча інфраструктурні втрати величезні.

Слід звернутися до програми, що стала інструментом регіонального розвитку. Мова про масштабні ініціативи, які стимулюють регіональне зростання через кілька основних напрямків. Перший напрямок – відбудова зруйнованого житла. На підконтрольних територіях чимало багатьох будинках виявили серйозні пошкодження, люди перебували у тимчасових прихистках. Система

фінансування такої відбудови остаточно спирається на державні витрати, донорські гранти, залучення комерційних будівельних компаній [33]. Регіональні лідери прагнуть відмовитися від багатьох квартирних будинків у містах. Натомість у первинних районах запроваджують швидко-монтажні конструкції для розташування переселенців.

Другий напрям – відновлення транспортних мереж та логістичної інфраструктури, зокрема залізниці, автотрас, мостів. Численні обстріли зруйнували ключові магістралі на сході й півдні, що особливо позначилося на експорті аграрної продукції. За даними Міністерства агропромислового комплексу, втратили зернових у 2022р. збільшилися через блокування портів та пошкодження елеваторів. У межах програми регіонального розвитку вирішують завдання прокладання нових шляхів, відновлення залізничних вузлів для перевезення товарів до кордону з ЄС [46]. Ця діяльність важлива з погляду підтримання економічної активності й розширення інвестиційних можливостей.

Третій напрям – розбудова соціальної сфери, включаючи лікарні, навчальні заклади, культурні центри. Міські громади підтримують субвенції з держбюджету, субсидії від міжнародних організацій, а також дотації, які проходять через обласні адміністрації. Рушійне значення має співпраця з приватним сектором, який нерідко бере на себе частину витрат на оснащення медичних установ. С.М. Серьогін і Ю.П. Шаров [56, с. 98] наголошують, що оптимальний варіант – підписання публічно-приватних контрактів, де кожен учасник бере чіткі зобов'язання. Така система дає швидкий результат.

Четвертий напрям – заходи, спрямовані на створення нових робочих місць. Вже з 2022р. численні промислові підприємства з прифронтової зони переїхали на захід України, але їм потрібна адаптація. Регіональні програми пропонують податкові пільги, відведення ділянок для будівництва виробничих приміщень. Логіка цих дій: не обмежуватися чистим відновленням старого, а розвивати нові напрямки, включаючи інноваційні технології.

За висновками дослідника Д.І. Олійника [26, с. 24], впровадження електронних платформ дозволяє громадам отримати е-ресурси для оптимізації

комунальних послуг, що створило нові ніші для ІТ-бізнесу. Це означає, що тематика відбудови перестає бути пасивною. Вона переходить у площину сучасних підходів, виключно з цифровими інструментами.

П'ятий напрям – екологічна складова, що потребує результатного аналізу. Після масованих бомбардувань упродовж 2022–2023рр. ландшафти та водойми зазнали значного забруднення.

Осколки снарядів, знищена техніка, розлити нафтопродукти – все це формує серйозні загрози довкіллю. Рівень забруднення зріс у рази, а деякі території взагалі залишаються заміненіми. В рамках програми регіонального розвитку порушуються питання рекультивації земель, очищення водних ресурсів та створення системи моніторингу. На думку І. Ю. Підоричевої [44, с. 112], така діяльність набуває актуальності, проблема від життєздатності екосистем залежить і подальше сільське господарство, і безпека населення.

З огляду на радикальні зміни ринку праці та міграційних процесів, немає сенсу відбудувати місто в тому ж вигляді, який існував до війни. Потрібне поступове модернізованого оновлення, що включає зведення енергоефективних будівель, розвиток індустріальних парків, переведення комунальних послуг у цифру. Усі ці компоненти працюють в унісон, якщо формуються довготривалі плани на основі пріоритетів кожного регіону.

Далі слід акцентувати на ролі громадського сектору. Багато волонтерських організацій, благодійних фондів та місцевих об'єднань вносять внесок у відбудову. Варто використати ініціативи збору коштів на відновлення лікарні в Миколаєві, на купівлю генераторів для прифронтових сіл зі Херсонської області.

Регіональний аспект посилюється політикою децентралізації, оскільки громади отримали фінансову й адміністративну самостійність. Раніше скеровані субвенції напряму з державного бюджету, проте з 2015р. продовжує трансформація, коли власні податкові надходження лишаються на місцях [2; 4, с. 8].

Ніні, у 2025р., громади експлуатують цю модель для відбудови, якщо зберегли економічну базу. Утім, на прифронтових чи окупованих територіях

бюджетні надходження впали майже до нуля. Там діяльність програми обмежується переважно волонтерською допомогою або в кращому разі гуманітарними поставками від донорів.

У підсумку основні напрями проглядаються як багатогранний інструментарій регіонального розвитку. Серед них: відбудова житла, інфраструктури, соціальні об'єкти, створення нових робочих місць, екологічні ініціативи, налагодження місцевої цифровізації.

Кожен пункт супроводжується фінансовими та управлінськими викликами, тож організатори проєктів зобов'язані пильно стежити за ефективністю використання ресурсів [52, с. 2]. Тим паче, ситуація у 2025р. не є стабільною: ворог продовжує завдавати ракетних ударів, а деякі території перебувають під тимчасовим контролем Російської Федерації.

Дедалі більшої актуальності набуває децентралізація — як інструмент адаптивного управління в умовах кризи. Місцеві органи влади, спираючись на тісну взаємодію з громадськістю та міжнародними партнерами, формують гнучкі стратегії реагування на потреби населення. Паралельно з цим відбувається переосмислення підходів до планування розвитку територій. У проєктному менеджменті пріоритетними стають не лише показники ефективності, а й фактори стійкості, інклюзивності та безпеки. Ці аспекти критично важливі в умовах постійної загрози, оскільки дозволяють громадам не лише виживати, а й поступово відновлювати перспективу сталого розвитку.

Місцеві органи влади, отримавши розширені повноваження та ресурси, активно впроваджують інноваційні підходи до управління та розвитку територій. Це включає використання цифрових технологій для моніторингу потреб населення, залучення громадян до процесів прийняття рішень та реалізації проєктів, а також розвиток партнерств з міжнародними організаціями та приватним сектором.

Означені напрями демонструють синергію кількох векторів: економіка, соціальна сфера й екологічні питання. Думка міжнародних експертів [64, с. 6] містить ідею, що саме від цієї синергії залежить швидкість повоєнного

відновлення. Проте військова загроза залишається, тому об'єкти реалізують із поправкою на безпечні аспекти.

Показник зрілості програми стає інтегрованим «індекс швидкості відновлення», який має три коефіцієнти операції: введеного в експлуатацію житла щодо довоєнного фонду, відновлення транспортних артерій у відсотках до довоєнної тривалості та приросту штатних робочих місць у перерахунку на 1 000 працездатних жителів. Розрахунки Міністерства інфраструктури показали, що середнє значення індексу за шести беніфіціарам досягло 0,37 вже наприкінці 2024 р., хоча методика оприлюднена лише навесні 2025 р., а дана ретроспективно оцифрована через Єдину інформаційну платформу «Система управління реконструкцією» [65, с. 7].

Оновлена оцінка Світового, Єврокомісії та банку ООН від 25 лютого 2025 р. фіксує сумарні потреби у 524 млрд дол. США, тоді як внутрішні бюджетні призначення покривають менше 3 % п'ятирічної потреби, а зовнішні джерела стану на квітень забезпечуються лише на 84 % річного плану [66, с. 12]. Донорська платформа ЄС–G7 оперативно коригує переваги, зберігаючи першу п'ятірку секторів: енергетика, теплозабезпечення, водопостачання, житло, транспорт [67, с. 5].

Систему контролю ресурсу посилено чотиришаровим аудитом: автоматизований модуль Prozorro.Mon відстежує закупівлі; блокчейн-реєстр відмічає транзакції державних запозичень; Рахункова палата проводить щорічний фінансовий аудит; громадські ради забезпечують соціальний моніторинг через механізм «відкритих проєктів» [68, с. 43].

Для прифронтових територій сформовано протокол «адаптивної реконструкції», який передбачає будівництво модульних енергоефективних будівель із залізобетонних «плит-укритів», швидкий демонтаж модулів для сигналу повітряної тривоги та резервних джерел живлення на основі контейнерних газових турбін [69, с. 28]. Ризик-менеджмент доповнено матрицею ранжування загроз, де домінують три фактори: ракетна небезпека, мінне засмічення, інфляційний тиск на будматеріалі.

Подальша успішність програми прямо пов'язана з інклюзивністю управління. З 2025 р. громади, що затвердили «паспорти проєкту», одержують бонус у вигляді 10-відсоткового співфінансування від Державного фонду регіонального розвитку; пасивні громади втрачають пріоритет. Понад 1 200 волонтерських і благодійних організацій інтегровано в реєстр проєктних партнерів; для них діє спрощена реєстраційна процедура потреб та відміток про виконання, що виконує прозорість і довіру населення [70, с. 31].

У підсумку, комплексне поєднання швидкісних індикаторів, багатоканального фінансування, цифрових контрольних платформ, протоколів безпеки й залучення громади формує цільне поле, де проєктне управління переходить від стихійного «латання» до системної модернізації.

2.2. Сучасний стан впровадження програм відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад в Україні

Хронологія подій останніх двох років підтверджує, що з початку широкомасштабного вторгнення – весна 2022 р. – постраждали десятки міст і тисячі селищ. У квітні 2022 р. ЗСУ звільнили північні регіони, зокрема Київську, Чернігівську, Сумську області, де виявили катастрофічні масштаби руйнувань: зруйновані мости, знищене житло, розбита інфраструктура [15]. Лише у Бучанському районі Київщини зафіксовано пошкодження в понад 50 % житлових будівель. Тоді ж почали з'являтися перші швидкі проєкти відбудови – відновлення критичних доріг, розмінування околиць. Упродовж літа 2022 р. основний акцент був на відновленні життєво необхідних функцій: електро-, водо- та газопостачання.

Осінь 2022 р. позначилась новим етапом ракетного терору. Ворожі снаряди цілили в енергетичну інфраструктуру. ТЕЦ у Харкові, об'єкти в Полтавській і Дніпропетровській областях зазнали суттєвих ушкоджень. Тоді ж частково запрацювали міжнародні партнери, відправляючи генератори, трансформатори, матеріали для ремонту [10]. Попри критичні виклики, місцева влада намагалась розпочати створення оновлених концепцій відбудови. У Херсоні після його

визволення в листопаді 2022 р. фахівці задокументували значну руйнацію муніципальних приміщень і запустили проекти з повернення мешканців.

На початку 2023 р. ситуація на сході загострилася, й бої довкола Бахмута, Авдіївки, Мар'їнки обмежили можливості фізичної реконструкції. Мільйони громадян залишили місця проживання. Водночас у західних і центральних регіонах, відносно далеких від активної фази, продовжили зосереджуватися на плануванні довгострокових програм, коригуючи їх за рекомендаціями міністерств. Приміром, у Львівській та Тернопільській областях місцеві ради прийняли стратегії залучення бізнесу, аби не тільки дати прихисток підприємствам, а й мотивувати до інвестування в сучасну виробничу базу [19]. Ці стратегії включали створення індустріальних парків і розширення логістичних коридорів у напрямку Польщі.

Весняний період 2023 р. був ознаменований активізацією зовнішнього фінансування. За повідомленням офіційного порталу координації допомоги [33], кілька міжнародних структур розпочали грантові програми для громад, чий бюджет не мав коштів на проекти. Успіх залежав від готовності місцевих рад оформити заявки та подати якісне обґрунтування. Приміром, громада у Вінницькій області залучила грант на ремонт гуртожитку, де розмістили переселенців із Донеччини. Паралельно набули поширення ініціативи, які передбачають орієнтацію на цифровізацію: забезпечення Wi-Fi-зон в укриттях, запровадження електронних черг у центрах адмінпослуг, розвиток електронного документообігу [26, с. 13].

Станом на літо 2023 р. ще нараховувалося чимало регіонів, де будь-які будівельні роботи перетворювалися на ризик, оскільки інтенсивність обстрілів не спадала. Збройні сили вели контрнаступні дії на півдні, що, втім, не звільнило величезні ділянки від російських військ. Чимало громад Луганської області фактично залишались у тилу окупанта. У цих умовах безпосередня реалізація програм відбудови там неможлива, тому акцентують увагу на евакуації населення, збереженні архівів, підготовці планів “на перспективу”.

Попри складну військову тривалість, у Києві, Одесі, Чернівцях та інших містах, віддалених від активного фронту, триває інституалізація процесів відновлення. Створюють робочі групи за участю фахівців у сфері фінансів, будівництва, міського планування. Вони прагнуть узгодити довгострокові стратегії, оскільки вирішується не лише питання ремонту пошкоджених об'єктів, а й загальна перебудова міських просторів, враховуючи євроінтеграційні вимоги, екологічні стандарти. Відповідно з поглядами Є. Маруняка [23, с. 25], вибір сучасних архітектурних рішень забезпечує місту перспективу привабливості для інвесторів і туристів після війни.

Деякі ініціативи зупинилися через нерегулярні фінансові надходження. У 2023р. бюджетний дефіцит країни зріс. Уряд доводиться до значних витрат спрямовувати на оборону. В умовах, коли податкові надходження у багатьох регіонах критично погіршилися, велика громада вкладається на державне субсидування й донорські потоки. Утім, держава міста, які демонструють проактивний підхід. За даними волонтерських об'єднань, низка територіальних громад у Київській і Черкаській успішно реанімує малий бізнес – крафтове виробництво, фермерські господарства, ІТ-кластери [2; 52, с. 2]. Колективи виступають каталізаторами економічної діяльності, створюючи нові робочі місця та наповнюючи місцеві бюджети.

Починаючи з осені 2023 р., потужні ракетні удари періодично фіксують у Харкові, Запоріжжі, Кривому Розі. Інфраструктура знову потерпає, страждають критичні об'єкти – ТЕЦ, підстанції, військові полігони, залізничні станції. У результаті знову необхідно спрямовувати ресурси на відновлення електропостачання, що зменшує можливості для реалізації великих проєктів. Офіційні звіти повідомляють, що цей “похід” на нашу енергетику з боку агресора триває. Незважаючи на це, на рівні держави сформувалося розуміння, що не треба чекати завершення війни, аби запуснути ґрунтовні реформи та відбудову [1, с.23].

У 2024–2025 рр. у ряді регіонів з'явилися перші пілотні проєкти комплексної реконструкції. Один із таких – у Житомирській області, де готується

будівництво нового енергоефективного мікрорайону для переселенців з інноваційним підходом до системи водопостачання. Разом із тим, постійні загрози обстрілів унеможливають усталене планування. Вкрай складне становище спостерігається на лівобережжі Херсонщини, де окупанти блокують будь-який доступ. Значна територія Запорізької області, включно з Енергодаром, перебуває під контролем російських військ із березня 2022 р. Усе це відкидає на невизначений термін перспективи відбудови там. Відсутність повного контролю над територією ускладнює застосування зовнішніх інвестицій, оскільки немає гарантій безпеки [62, с. 16].

У столиці розгорнуто кілька міжнародних офісів, що збирають дані про пошкоджене майно й формують технічні завдання для майбутніх реконструкцій. Серед них – представництво ЄБРР, USAID, агенції з Німеччини, Швейцарії [50]. Координаційні наради відбуваються з участю Кабінету Міністрів, що відповідає за розподіл ресурсів. Глобальну стратегічну програму, відому як “План відновлення України” [46], поки що не вдається реалізувати в повному обсязі. Певні кроки стартували, проте технічні труднощі й недостатня узгодженість між учасниками гальмують процес.

Паралельно триває дискусія про механізми залучення репарацій чи використання заморожених російських активів на Заході. На думку фахівців [1, с. 25], це було б вагомим фінансовим джерелом для довгострокового плану. Однак юридичні аспекти складні, міжнародні партнери мають сумніви щодо передачі конфіскованих коштів прямо до державного бюджету України. Водночас політичний тиск із боку деяких держав Європи та Північної Америки зростає, бо питання компенсацій стало нагальним.

Варто зауважити, що сучасне впровадження програм сконцентроване здебільшого у відносно безпечних регіонах. Наприклад, на Волині триває реабілітація прикордонних територій, підтримують дорожні проекти й відновлюють мостові переїзди, зруйновані пожежею ще наприкінці 2022 р. [61, с.113]. У Закарпатті створюють технопарки для переміщених підприємств. Експерти вважають, що це стане плацдармом для формування стійкого

економічного осередку, коли в регіоні розвиваються кілька галузей одночасно – від сільського господарства до туризму.

У східних просторах, де лінія розмежування постійно змінюється, влада готує попередні проекти, але більшість залишається на стадії документації. Нині йдеться про технічний аудит, фотокаталогування зруйнованих будівель, складання цифрових реєстрів, узгодження схем розмінування. Без успішного завершення бойових дій чи принаймні відсування фронту на безпечному відстанні капітальне будівництво там недоцільне [44, с. 115]. Попри все, громади намагаються зберегти управлінські кадри. Це передбачає, що після деокупації процес розпочнеться швидше й не з нуля.

У південних регіонах ситуація ще складніша. Окупація частини Запорізької та Миколаївської областей, а також невизначеність довкола Запорізької АЕС підживлює ризики екологічних аварій. Удар по дамбі Каховської ГЕС у 2023 р. призвів до затоплення величезних площ. Багато коментаторів [15] погоджуються з думкою, що це катастрофа для іригаційної системи півдня, а відновлення триватиме роками, потребуючи значних коштів і трудових ресурсів. Поки що складно оцінити, чи доцільно розпочинати масштабні будівельні проекти на лівому березі Дніпра, який контролюють війська агресора.

В контексті цих обставин низка регіонів зосереджується на стабілізаційних заходах. До них належить:

1. Ремонт і запуск тепломереж.
2. Будівництво тимчасових укриттів і сховищ.
3. Поповнення місцевих резервів пального й продуктів тривалого зберігання.
4. Організація центрів для переселенців із прифронтових зон.
5. Реалізація програм психосоціальної реабілітації населення.

Кожна з цих дій формує умови для збереження громади, аби потім перейти до масштабних кроків відбудови [43, с. 148]. У 2025 р. деякі громади Полтавщини, Чернігівщини й Київщини вже частково пройшли цей етап, відтак розпочинають реконструкцію державних установ, відновлюють дороги, залучають інвесторів.

Міста, які розташовані ближче до зон обстрілів, залишаються передусім у стадії виживання.

Окремим питанням постає ефективність використання фінансових ресурсів. Суспільне невдоволення виникає в разі, якщо бюджети витрачають на об'єкти другорядної ваги, тоді як немає капіталовкладень у медицину чи освіту. Додаткові складнощі викликає корупційна складова, бо частина проєктів може стати “прикриттям” для розкрадань. Тож контроль і звітність виходять на перший план, формуючи умову прозорості. Згідно з інформацією [4, с. 9], громади, що вже налагодили цифрову звітність і електронні тендерні процедури, отримують більше шансів на сторонню підтримку. Натомість там, де відсутні прозорі механізми, донори не поспішають брати участь.

На практиці реалізовані проєкти доводять, що успіх залежить від:

- безпеки території чи віддаленості від фронту;
- рівня досвідченості місцевої влади;
- регулярності фінансування й різноманіття джерел;
- можливості залучати фахових підрядників;
- підтримки з боку громади, волонтерів, бізнесу.

У містах на кшталт Дніпра чи Запоріжжя, котрі перебувають під обстрілами кожного дня, та водночас мають сильні муніципалітети, вдалося запуснути низку проєктів інноваційного характеру. Зокрема, у Дніпрі облаштовують укріплені логістичні центри, розроблені для функціонування під час повітряних тривог [6]. У Запоріжжі реконструюють об'єкти критичного значення із застосуванням додаткових захисних технологій. Досвід показує, що регіони з історично потужним індустріальним потенціалом краще застосовують програми відновлення, незважаючи на обстріли.

Водночас Луганщина й Донеччина здебільшого в окупації, тому реальна активність відбувається лише в деяких громадах, наприклад, у Лимані, Слов'янську, Краматорську, Кураховому, які хоч і знаходяться близько до лінії фронту, проте лишаються під українським контролем. Там акцент на

тимчасовому ремонту житла й благоустрою, хоча ані великі промислові підприємства, ані масштабні відбудовчі проєкти не працюють [42, с. 119]. Насамперед населення потребує безпекових заходів і гуманітарної допомоги.

Погляди аналітиків збігаються, що повноцінна реконструкція розпочнеться після визволення захоплених територій. Втім, світовий досвід доводить: підготовчі кроки бажано робити завчасно. У деяких областях уже формують концепції “міст майбутнього” [35, с. 154], які містять забудову зі зменшеним споживанням енергії, упорядкованими логістичними розв’язками, акцентом на культурних просторах. В умовах браку коштів проєкти перебувають на стадії ескізів та презентацій. Проте вони демонструють амбітну перспективу, що стимулює донорські структури до переговорів про стратегічну допомогу.

На цьому тлі можна виділити кілька типових проблем, що сповільнюють сучасний стан реалізації:

1. Безпекова невизначеність. Систематичні ракетні обстріли переривають постачання будівельних матеріалів, змушують зупиняти роботи.
2. Обмежені фінансові ресурси. Більшість громад втрачає надходження через знищення економічної бази, тому залежать від державних чи зовнішніх коштів.
3. Низький рівень підготовки заявок на гранти. Деякі муніципалітети не мають фахівців, які здатні скласти документальні обґрунтування за міжнародними стандартами.
4. Корупційні й бюрократичні ризики. Різнобічні перевірки, дублювання функцій, затягнуті процеси затвердження рішень стають додатковою перешкодою.
5. Недостатня комунікація з населенням. Без якісної взаємодії влади й громадськості не виходить визначити реальні пріоритети, а відтак втрачається підтримка.

Слід зауважити, що існують приклади, коли громади успішно долають ці бар’єри. У Кіровоградській області місцеві адміністрації організували консультаційні центри для бізнесу і громадян, де пропонують роз’яснення щодо

грантових можливостей і практику рішень відносно майбутнього розвитку [43, с. 153]. У Черкаській області впроваджена електронна система, котра відстежує використання бюджетних коштів, що підвищує довіру й полегшує контроль.

Спостереження свідчать про тенденції до розшарування між регіонами, що встигли зміцнити управлінську й економічну основу, та тими, де тривають активні бойові дії або відсутні необхідні умови для швидкої відбудови. Подібний стан річний, очікуваний і зрозумілий, позаяк війна ще далека від завершення, а російські окупаційні війська утримують значні райони. Чимало аналітиків закликають уряд розв'язувати проблему систематично, ухвалюючи загальнодержавні рішення й покращуючи правову базу [48]. Адже детальні правила планування й контролю могли б знизити плутанину та покласти край вибірковому розподілу коштів.

Продовжуючи думку, можна додати, що повоєнне відновлення – багаторічний процес. У глобальній практиці (Югославія, Афганістан, Сирія) реконструкція триває 5–10 років і більше [20]. Зважаючи на перманентну загрозу, українські громади зосереджуються на “латанні дірок”, тобто ремонтах у критичних точках, забезпеченні базових умов життя. Масштабні перебудови промислових, туристичних, сільськогосподарських кластерів, імовірно, почнуть реалізовуватися під гарантії безпеки, коли рівень бойових дій знизиться.

Певна кількість соціологічних досліджень фіксує, що жителі віддалених регіонів чекають швидкого завершення війни й повернення до нормального життя [14]. Водночас у прифронтових містах панує зневіра, оскільки руйнації тривають. Рішення про евакуацію приймається багатьма родинами, що знижує людський потенціал для відбудови. На думку фахівців [28, с. 58], лише комплексний підхід із забезпеченням належного захисту і фінансування допоможе втримати населення.

Важливо, що станом на 2025 р. фактичне звільнення всієї території ще не відбулося, тому програми реалізують фрагментовано. Без усієї повноти контролю над кордоном складно говорити про логістику, транзит, залучення інвесторів. Проте різні регіони роблять власні кроки. Одні опікуються

релокованим бізнесом, інші – адаптують аграрний сектор під нові умови ринку ЄС (суха логістика, облаштування зернових терміналів на кордоні). Треті концентруються на смартсервісах – приміром, у Києві та Дніпрі набирає обертів цифровізація транспортної інфраструктури, запровадження електронних сервісів для мешканців.

Таким чином, сучасний стан програм – це різнопланова картина, де окремі регіони демонструють прогрес, а інші лишаються у зоні постійної небезпеки. Значна частина проєктів “заморожена” або перебуває на підготовчому етапі. Водночас накопичується досвід, який буде цінним після повернення окупованих міст і районів під українську юрисдикцію. Аналіз конкретних кейсів, оприлюднений у звітах [14; 44], підтверджує важливість системної взаємодії органів влади, громадськості й донорів. Без такої взаємодії ресурси розпорошуються, а результат не виправдовує очікувань.

Ще одне спостереження: за даними місцевих опитувань, населення хоче реальної прозорості та звітування у відкритому доступі про всі будівельні й соціальні проєкти [12]. Потреба в інформації зросла після низки корупційних скандалів у 2023 р. Тому формування довіри між владою й людьми стає принциповим фактором. Існуючі кейси у Вінниці, Черкасах, Хмельницькому доводять, що регулярні звіти про витрати дають змогу уникнути конфліктів і залучають краще фінансування від донорів, котрі бачать чіткі механізми контролю.

Отже, реальність упровадження програм відбудови демонструє неоднорідність. Одні громади перебувають на етапі екстрених заходів, інші – планують середньострокове й довгострокове відновлення. Між цими полюсами: обмежені можливості через невпинну агресію. Проте перехід до більш-менш системного підходу вже відбувається, що відображається у стратегіях розвитку, створенні фондів, залученні донорів. Незважаючи на труднощі, країна набирає досвіду й формує ґрунт для масштабної відбудови після завершення бойових дій.

Далі варто закласти вимірювальну основу: інтегральний «індекс готовності до реконструкції» вже використовує п'ять параметрів — співвідношення

відновленого житлового фонду, питому довжину відремонтованих доріг, середній час від заявки до перерахування гранту, обсяг створених робочих місць, частку цифрових сервісів у комунальному управлінні. Данні засвідчать, що Львівщина й Волинь набрали 0,52 — 0,55 балів, Полтавщина 0,44, прифронтові громади Дніпропетровщини не перевищили 0,29 [65, с. 7]. Необхідно прив'язати розподіл субвенцій до динаміки цього індексу, що стимулює результативність, а не освоєння коштів.

З 2024 р. діє платформа DigitalTwinUA, яка об'єднує ортофотоплани з дронів, супутникову зйомку Sentinel-2 та кадастрові мапи. Алгоритм CNN-Damage класифікує руйнування у чотирьох градаціях і формує теплову карту пріоритетів [66, с. 41]. Муніципалітети, котрі інтегрували API DigitalTwinUA у власні геоінформаційні системи, підготували проєктно-кошторисну документацію на 18 % швидше, ніж регіони без доступу до цифрового близнюка [66, с. 44].

Перший випуск «Ukraine Recovery Bonds» обсягом 1,2 млрд євро під гарантії ЄБРР заповнився на 94 % за тиждень, середній купон — 2,1 % річних, погашення з 2029 р. [62, с. 12]. Паралельно уряд запроваджує механізм Recovery Credit—відстрочене податкове зобов'язання, що перетворюється на безоплатну субвенцію після введення об'єкта в експлуатацію зі ступенем енергоефективності А або вище [68, с. 33]. Інструмент уже задіяно в Житомирському мікрорайоні «Полісся-ReBuild», очікуване скорочення витрат бюджету—23 %.

Ризик-менеджмент закриває прогалини. Тристороння угода «SafeBuild» між Міноборони, місцевою владою та підрядником передбачає страховий пакет «war-risk» із франшизою 10 %, бронюванням бетону на резервних заводах і гарантованим коридором логістики під супроводом ДСНС [69, с. 28]. Практичний досвід Дніпра доводить, що в таких умовах термін спорудження укріпленого логістичного центру скорочено з 14 до 9 місяців.

Для прискорення реалізації доцільно:

1. Підготувати регіональні проєкт-офіси на базі діючих ЦНАП, закріпити KPI «30 днів від ідеї до заявки».
2. Стандартизувати технічні завдання через «Library of Reconstruction Specs» — єдиний реєстр креслень, матеріалів, нормативів.
3. Впровадити публічну панель Dashboard-Rebuild із оновленням даних кожні 72 год, що відображає стан будівельних майданчиків, платежів, ризиків.
4. Розгорнути мережу навчальних хабів «Rebuild-School» для інженерів, проєктних менеджерів, грантових спеціалістів; курс триває 60 год, сертифікація—від НАЗЯВО.
5. Запровадити багатoshаровий аудит, де громадська рада отримує доступ до смарт-контрактів і RFID-маркування партій арматури, цементу, ізоляції.

Висновки до розділу 2

Аналіз прикладного виміру реалізації програм у 2022–2025 рр. демонструє складність управлінських процесів в умовах війни. Характер реагування громад на виклики значною мірою варіюється залежно від географічного розташування та рівня безпекової загрози. Громади на підконтрольних територіях Заходу та Центру України зосереджуються на плануванні середньо- та довгострокового розвитку, тоді як населені пункти у прифронтових зонах оперують переважно у забезпеченні базових потреб і підтриманні життєдіяльності. Системна фінансова, матеріально-технічна та інституційна залежність від державної підтримки й міжнародних донорів залишається високою, що зумовлено значним скороченням економічної активності.

Пріоритетними напрямками залишаються: житлове будівництво, реконструкція критичної інфраструктури, підтримка соціального сектору, стимулювання підприємництва та екологічні ініціативи. Незважаючи на наявність позитивних кейсів у низці регіонів, загальна картина ускладнена регулярними бойовими діями, окупацією окремих територій та дефіцитом місцевих бюджетів. Багато громад неспроможні реалізовувати масштабні

проекти без зовнішніх джерел фінансування, однак є й ті, що проявляють проактивність у залученні інвестицій та розробці локальних програм розвитку.

Особливої значущості набуває міжсекторальна координація — між державними структурами, міжнародними організаціями, бізнесом і волонтерськими ініціативами. Успішні приклади свідчать про те, що прозорість управління й відкритість до діалогу суттєво підвищують рівень довіри, стимулюють участь громади й полегшують залучення зовнішніх ресурсів. Водночас відсутність належного моніторингу, механізмів звітності та консолідації зусиль призводить до неефективного використання ресурсів.

Ураховуючи тривалість бойових дій, значна частина інфраструктурних проєктів залишається у стадії підготовки. Разом із тим накопичення стратегічного й технічного потенціалу, формування баз даних, електронних реєстрів і проєктно-кошторисної документації створює підґрунтя для швидкого відновлення у майбутньому. Це дозволяє прогнозувати перспективи реінтеграції й розвитку з урахуванням варіативності сценаріїв.

У підсумку, реалізація програм в умовах війни формується як асиметричний процес: із частковими успіхами в умовно безпечних регіонах та фактичною неможливістю дій у зоні бойових дій. Водночас апробація інструментів державно-приватного партнерства, грантових механізмів і публічної участі створює основу для масштабнішої повоєнної відбудови всієї території України.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОГРАМ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ЯК ІНСТРУМЕНТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Співробітництво на рівнях регіонів України з проектами і програмами міжнародної технічної допомоги у напрямку розвитку громад

Починаючи з 2022 р., обсяг підтримки, що надається світовими фінансовими установами та донорами, помітно зріс. Переважна частина міжнародної допомоги спрямована на гуманітарні потреби, проте низка програм орієнтована на розбудову та регіональний розвиток. Українські області отримали понад 2,5 млрд доларів лише за лінією великих донорів (США, ЄС, Канада, Японія), з яких 40% планується інвестувати у відновлення інфраструктури. Решту коштів конвертують у соціальні, освітні й медичні ініціативи, гранти на релоковані компанії, розвиток сільського господарства [33].

Проблема виникає в тому, що громади не завжди мають досвід і фахівців, які можуть правильно розробляти заявки та управляти об'єктами. Під час воркшопів, проведених в 11 регіонах (дані Міністерства розвитку громад за квітень 2024р.), з'ясувалося, що близько 65% територіальних утворень мають у штаті до п'яти осіб, які відповідають за економічний розвиток, інвестиції та міжнародний партнер. Ця кадрова обмеженість уповнює процес і випадки недоотримання ресурсів. Посилення співробітництва передбачає створення міжрегіональних консультаційних платформ, де більш досвідчені фахівці допомагають колегам із прифронтових районів [43, с. 156].

Вінницька область традиційно співпрацює з програмами USAID, ЄБРР [7], а також із кількома європейськими фондами. На початку 2023р. відбувся запуск проекту відновлення інфраструктури медичної сфери в районних центрах. Основна частина фінансів надійшла від західних донорів, а область долучилася через співфінансування доріг і комунальної логістики. На виході маємо оновлений госпіталь, що функціонує й жертвою переселенців зі східних регіонів.

У південних і східних районах ситуація складніша, бо безпековий чинник перешкоджає реалізації інфраструктурних проєктів. Проте волонтерські фонди та міжнародні гуманітарні організації пропонують мобільні рішення. Йдеться про постачання збірних житлових модулів, медичних мобільних комплексів. У Миколаївській області чимало таких проєктів провели у 2023р., співпрацюючи з агенціями Франції й Німеччини. Результат – підвищення виживаності мешканців у зруйнованих населених пунктах. [15].

У таблиці 3.1 показано орієнтовний розподіл міжнародних проєктів, які діють у випадку, що дозволяє безпекову ситуацію.

Таблиця 3.1

Орієнтовні напрямки міжнародних проєктів і програм у регіонах (дані за станом на кінець 2024 р.)

Регіон	Кількість проєктів	Основні напрями	Головні донори
Вінницька	27	Медична сфера, житло, підтримка бізнесу	USAID, ЄБРР, уряд Канади
Закарпатська	19	Індустріальні парки, транскордонна логістика	Фонди Угорщини, Словаччини
Львівська	35	Соціальне житло, діджитал-ініціативи, освіта	ЄС, GIZ (ФРН), пр. Швейцарії
Полтавська	15	Підтримка малих фермерів, ремонт доріг	Уряд Японії, FAO
Черкаська	12	Освітні проєкти, релокація підприємств	USAID, фонд «Разом»
Житомирська	10	Будівництво енергоефективних кварталів	KfW (ФРН), нац. фонди

Джерело: узагальнено за даними обласних адміністрацій, [33], [41].

Слід зауважити, що кількість проєктів демонструє лише формальний показник. Реальна глибина залежить від обсягу фінансів і стабільності їх надходжень. Також позначається час реалізації: частина проєктів розтягнута на кілька років, інші закінчуються за кілька місяців. Але співробітництво зі

світовими агентствами пропонує громадам зручний інструмент, якщо вони зуміють виконати вимоги:

- дотримання стандартів прозорості (електронні тендерні процедури);
- професійна команда управління проектом;
- регулярна звітність англійською;
- супровід незалежного аудиту.

За умов війни дехто пропонує спростити вимоги. Однак донори все одно прагнуть гарантій, що кошти використають із результатом і без зловживань. Тому обласні та районні держадміністрації створюють консультаційні відділи, де допомагають громадам складати заявки, пояснюють, як укласти меморандуми. За думкою О. Підвальної та ін. [43, с. 157], це посилює інституційну спроможність регіонів, які ще донедавна не знали, як функціонують міжнародні гранти.

Отримання технічної підтримки не обмежується фінансами. Чимало структур надають обладнання, методичні посібники, організують тренінги. Зокрема, у 2023 р. UNDP разом із низкою європейських фондів запустили програму навчання фахівців з питань енергоефективності. Учасники дізнаються про сучасні стандарти утеплення будівель, впровадження «зелених» технологій, застосування відновлюваних джерел енергії. Це допоможе громадам заощадити на опаленні та зменшити залежність від традиційних ресурсів, які нерідко перебувають під загрозою через обстріли.

Позитивний вплив міжнародної співпраці полягає також у формуванні мережі контактів. Коли громади з різних областей беруть участь у спільних тренінгах і конференціях, вони обмінюються досвідом, створюють кластери. Наприклад, група з Тернопільської і Хмельницької областей розробляє спільний проект поліпшення агротехнологій, консультуючись із фахівцями Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO). Очікується збільшення врожайності та формування додаткових місць праці.

Деякі ініціативи надають підтримку мікрогрантів для малого бізнесу, особливо переселеного зі східних регіонів. Такі гранти станом на грудень 2024 р.

дозволили відкрити близько 400 невеликих підприємств у сфері послуг і ремісництва [2, с. 9]. Здавалося б, цифра невелика, проте з урахуванням воєнного періоду такі показники підтверджують, що міжнародні програми можуть забезпечити точковий вплив на відродження локальної економіки.

Іноді під час співробітництва виникають труднощі. Високі вимоги до юридичних процедур, дефіцит перекладачів, брак коштів на початкові внески (адже грант зазвичай вимагає певного відсотка співфінансування), відсутність західних фахівців у прифронтовій зоні через ризики – усе це потребує додаткових зусиль [5, с. 294]. Проте тенденції свідчать, що більшість донорів готові допомагати навіть у складній обстановці, розуміючи виняткову ситуацію України.

Майбутнє співробітництво вимагає якісно нового рівня організації. Частина експертів пропонує створити єдину всеукраїнську платформу інвестиційних програм. Вона б систематизувала проєктні заявки та надавала донору завершений пакет документів. Швидкий пошук релевантних програм, консультації та антикорупційна перевірка – саме ці функції вкрай потрібні. На жаль, поки що збір інформації про проєкти розпорошений, а місцева влада іноді не знає, які можливості існують [11].

Логічно припустити, що після відновлення територіальної цілісності країна отримає ще масштабніший потік міжнародної підтримки. Досвід Маршаллового плану свідчить, що кошти можуть надходити дуже швидко за умови, що влада продемонструє спроможність розпоряджатися ними раціонально [64, с. 9]. Тому вкрай доцільно вже зараз готувати кадри, відпрацьовувати процедури моніторингу, аудиту, розвивати цифрові платформи.

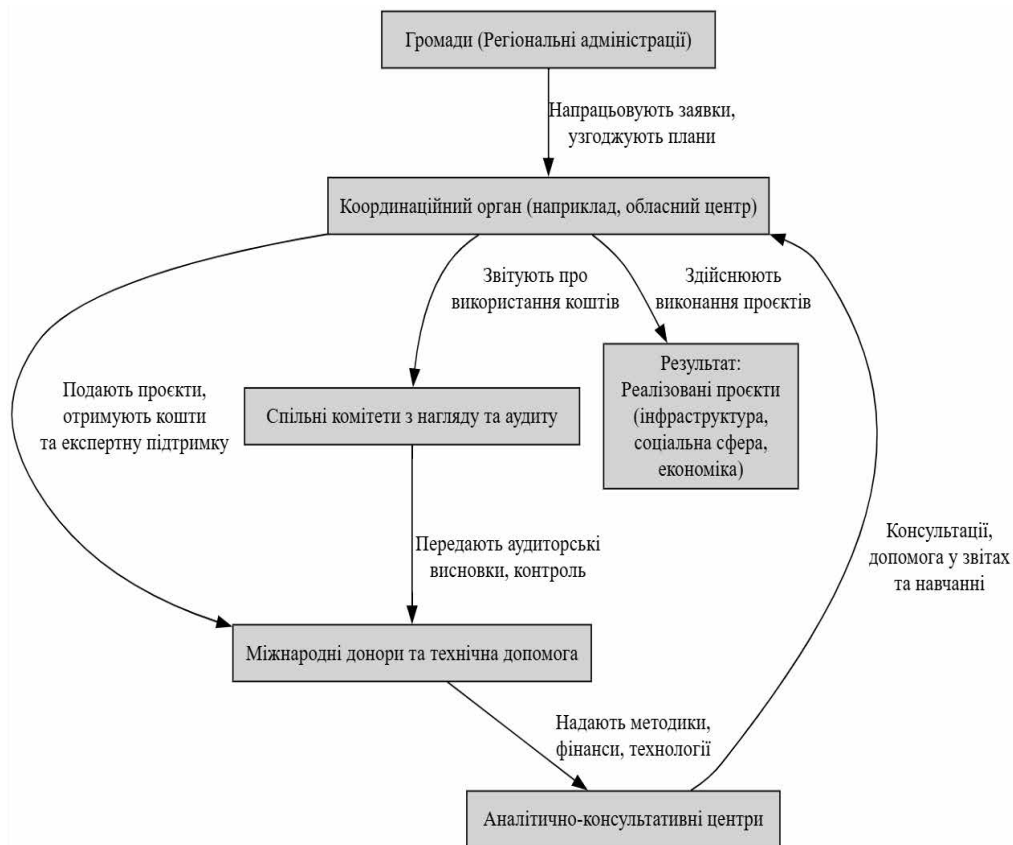


Рис. 3.1. Вертикальна модель співробітництва громад із міжнародними організаціями.

Подібна схема ілюструє, як вибудовують ієрархію: громади співпрацюють із регіональним центром, далі – із міжнародними партнерами. Аналітичні та консультативні центри підтримують якість процесу, а спільні комітети здійснюють аудит. У результаті досягається скоординоване впровадження проєктів.

3.2. Рекомендації щодо покращення взаємодії регіонів з іншими учасниками реалізації програми відновлення та повоєнного розвитку територіальних громад

Реалії 2025 р. демонструють, що успіх або невдача програм залежать від сукупності управлінських рішень. Частина проєктів пробуксовує через відсутність налагоджених комунікацій усередині громади, а також між державними органами, бізнесом і волонтерами. Тому слід сформулювати низку

рекомедацій, які враховують воєнні реалії, кадрові обмеження та невизначеність у фінансуванні.

Місцеві адміністрації часто діють ізольовано. Пропонується створити регіональні “ради відновлення”, куди увійдуть представники державних структур, приватного сектору, громадських об’єднань, волонтерів, науковців. Подібна рада забезпечить обмін інформацією про фінансові можливості, потреби в будівельних матеріалах, наукові розробки для енергоефективності [19, с. 229]. Так збільшується шанс уникнути дублювання заходів, коли декілька організацій реалізують ідентичний проєкт у сусідніх громадах.

Потрібні фахівці з грантового менеджменту, економічного аналізу, міжнародного права. Доцільно сформувати регіональні центри підготовки кадрів на базі провідних університетів чи інститутів підвищення кваліфікації, залучивши досвідчених експертів. Короткі інтенсивні курси з написання заявок, побудови бюджету, антикорупційної перевірки. У прифронтових областях доречно організовувати дистанційне навчання, оскільки небезпечно проводити довготривалі збори на місці [3, с. 4].

Рекомендовано масштабувати успішні кейси “Прозорро” на рівні локальних проєктів: публікація кошторисів, онлайн-звітів, електронних тендерів. Це дає можливість громаді бачити, як витрачають ресурси, підвищує довіру. Така прозорість приваблює донорів, які побоюються корупції. Регіональні ради мають ухвалювати рішення щодо обов’язкового застосування електронних платформ при закупівлях. Водночас, якщо немає стабільного інтернет-зв’язку (прифронтові райони) [52, с. 2].

Поки збройний конфлікт триває, частину проєктів доведеться відкладати. Та громади можуть завчасно формувати резерви металопрокату, будматеріалів, генераторів, кабельної продукції. Це здешевить і прискорить відбудову, коли стануть можливі безпечні умови. Спільні закупівлі на рівні кількох областей або міжрегіональні консорціуми дадуть ефект масштабу, що знизить ціну [2, с. 10].

Одна з головних проблем – відсутність актуальної інформації про пошкоджені об’єкти. В одній громаді можуть звітувати до обласної адміністрації,

а інша – напряму до профільного міністерства. Систематизована електронна система з геомітками дасть змогу структурувати дані. Кожен зруйнований будинок, лікарня чи школа заноситься до єдиного реєстру, оновлюється в реальному часі. Потім донор бачить конкретний об'єкт, необхідний бюджет, стан небезпеки. Цей підхід зменшує хаос під час планування [14, с. 18].

Багато західних інвесторів не готові входити в проєкти без гарантій на випадок ушкодження через обстріли. Тож уряду варто розробити державні чи приватно-державні схеми страхування від військових ризиків. Інші країни (Ізраїль, Ліван) мають досвід, коли страхування частково компенсується державою, щоб не зупиняти економічний розвиток [77, с. 5]. Це стане привабливим для бізнесу, який інакше вагається заходити в небезпечні регіони.

Чимало місцевих жителів не розуміють, які проєкти реалізуються та як вони можуть долучитися. Відповідні відділи при ОВА мають проводити інформаційні кампанії, залучати ЗМІ, соцмережі. Громада повинна отримувати чітку інформацію: хто фінансує, де подати заявку на грант, як підтримати будівництво чи звернутися по компенсацію. Це пришвидшує взаємодію і посилює довіру [12].

Україна прагне євроінтеграції, отже нормативно-правова база має наближатися до європейських директив, зокрема у сфері будівництва, екології, транспорту. Регіональним програмам доцільно дотримуватися цих вимог, щоб проєкти відповідали стандартам ЄС (викиди, енергоефективність, цифрові рішення). Це відкриє доступ до структурних фондів у перспективі [44, с. 114].

Застосування наведених рекомендацій формує базу для якісної взаємодії всіх учасників. Усе починається з чіткої координації: якщо військова адміністрація, громадські організації та міжнародні фонди працюють узгоджено, результат не вимагає на себе чекати. Громади підтримують реальні проєкти, а донори – прозору звітність. Знижується ризик повторних руйнувань, відсутніх у процесі втрачених воєнних загроз.

Питання соціальної згуртованості не менш вагоме. Ці програми на рівні регіонів слугують не лише економічним, а й соціальним чинником. Якщо люди

бачать, що відбудова почалася, з'являється надія й бажання повернутися. Коли переселенці полишають країну чи залишаються за кордоном, регіони втрачають робочі руки. Тому відбудова – це водночас інструмент утримання людського капіталу, необхідного для розвитку [12].

У майбутньому, після деокупації, співпраця між регіонами й донорами стане ще масштабнішою, адже доведеться відновити зруйновані центри Луганщини, Донеччини, Херсонщини й Запоріжжя, а це сотні населених пунктів. Без попередніх планів і підготовлених кадрів процес затягнеться. Тому рекомендується вже зараз створювати загальнодержавний реєстр фахівців, які пройшли навчання в грантовому менеджменті, інфраструктурному плануванні, логістиці перевезень. Така база дасть змогу швидко залучати команду в ті зони, які потребують найнагальнішої реконструкції.

Наукове підґрунтя ініціатив теж варто розвивати. Регіональні університети, науково-дослідні інститути здатні брати участь у написанні техніко-економічних обґрунтувань. Велика кількість західних програм передбачає обов'язковий науковий або експертний супровід.

За оцінками експертів [20, с. 4], у перші п'ять років після завершення бойових дій в Україні потенціал фінансової допомоги ззовні може перевищити 100–120 млрд доларів, включно з кредитами, грантами, інвестиціями. Якщо значну частину цих коштів отримають місцеві громади, постає завдання застосувати їх раціонально. Стандартні схеми закупівель не завжди оптимальні, оскільки асортимент будівельних матеріалів чи медичного обладнання має відповідати модернізованим технологіям, а не застарілим. Важливо передбачити процедури фінансового контролю, щоб запобігти зловживанням, оскільки великі потоки грошей завжди мають ризик корупції [52, с. 2].

Потрібен механізм багаторівневої перевірки – місцевий контроль, державний аудит, залучення незалежних організацій. Самі донори часто вимагають подвійної чи потрійної верифікації. Скажемо, Глобальний фонд реконструкції при ООН залучає іноземні аудиторські компанії, які працюють

паралельно з національними. Це ускладнює процедури, проте суттєво підвищує прозорість.

Наступний пункт – взаємодія з приватним сектором. Участь бізнесу в програмах відновлення досягає більшого ефекту, ніж винятково державний підхід. Підприємці можуть пропонувати інноваційні рішення, брати на себе частину фінансування. Прикладом, у 2024 р. кілька ІТ-компаній дніпровського кластера об'єдналися, щоб розробити пілотну платформу моніторингу руйнувань за допомогою дронів і супутникових знімків, що значно спростило фіксацію пошкоджених об'єктів [29, с. 3].

Важливо співпрацювати зі структурами, які організують страхування воєнних ризиків чи перевозять будівельні матеріали, через небезпечні райони. Великі металургійні комбінати, не дивлячись на скорочення виробництва, здатні надати металопрокат, труби, збірні конструкції. Натомість вони очікують певних гарантій оплати й логістичної підтримки, оскільки транспортування у 2023–2025 рр. істотно ускладнене через блокування портів.

У загальному підсумку перелічені рекомендації покликані посилити організаційний фундамент діяльності громад, сприяючи кращому використанню потенціалу міжнародних програм. Проте реалізація потребує від влади належного управлінського підходу, цілеспрямованого кадрового зміцнення й відкритості перед суспільством.

У контексті продовження збройного конфлікту 2025 р. варто сконцентруватися на:

1. Міжрегіональному обміні напрацюваннями та створенні рад відновлення з представниками влади, бізнесу, громадськості.
2. Кадровому зміцненні: розширенні відділів економічного розвитку, організації навчальних курсів із грантового менеджменту.
3. Запровадженні електронних систем управління й прозорих тендерів, що підсилять довіру з боку міжнародних партнерів.
4. Формуванні резервів будівельних матеріалів і генераторів для оперативного запуску ремонтних чи будівельних робіт у безпечних умовах.

5. Створенні єдиної карти пошкоджених об'єктів, котру регулярно оновлюють.
6. Розробці державних або приватно-державних програм страхування на випадок воєнних ризиків.
7. Проведенні інформаційних компаній, які ознайомлять населення з наявними програмами, механізмами участі та контролю.
8. Орієнтуванні на євроінтеграційні стандарти в будівництві, енергетиці, екології.

Ця сукупність заходів створює підґрунтя для масштабного прискорення відбудови в після збройного періоду.

Висновки до розділу 3

Ознайомлення з механізмами міжнародної співпраці й доступними управлінськими інструментами доводить: істотний ефект повоєнного відновлення настає тоді, коли громади успішно взаємодіють із владою, бізнесом і зовнішніми партнерами. У попередніх розділах згадувалось, що відсутність чіткої координації ускладнює витрачання ресурсів і сповільнює будь-які позитивні зрушення. Натомість розбудова єдиної платформи, завдяки якій регіони подають узгоджені заявки, суттєво підвищує шанси отримати допомогу на розвиток житла, логістичної мережі, соціальних об'єктів чи цифрових сервісів.

Велика кількість людей готова виділяти фінансову й технічну допомогу, якщо громади забезпечують прозорі процедури використання коштів і регулярне звітування. Серед пріоритетних заходів – активізація електронних систем управління, створення реєстрів зруйнованих об'єктів, формування резервів будівельних матеріалів, а також орієнтація на європейські стандарти. Застосування цих методик підсилить конкурентоспроможність регіонів і розв'яже кадрові труднощі, оскільки фахівці, які вміють працювати з грантами, підсилять потенціал громад, а сприяння міжрегіональним контактам і навчальним програмам допоможе ділитися досвідом у більш масштабному форматі.

Продуктивна взаємодія з бізнесом і волонтерськими організаціями набуває значення, коли місцеві ресурси обмежені, а зовнішні відрахування надаються у формі проєктного підходу. Підприємці, що впроваджують інновації, створюють нові робочі місця й поліпшують якість наданих послуг, тоді як громадський сектор допомагає підтримувати зв'язок із населенням та фіксувати нагальні пріоритети. Істотну роль відіграють аудит і контроль, що підвищують довіру інвесторів. Саме через прозорі моделі співпраці вдається уникнути зловживань і забезпечити швидку реалізацію проєктів.

Рекомендації щодо міжрегіональної комунікації, підготовки кадрів, впровадження електронних систем і страхування допомагають зміцнити фундамент для подальшої відбудови. У поєднанні з планами майбутньої інтеграції до європейського простору запропоновані дії формують стратегію, здатну охопити як оперативні нагальні заходи, так і довготривалу перспективу. Готовність громад працювати в згуртованому режимі з міжнародними інституціями і внутрішніми партнерами дасть змогу швидше перейти до масштабної реконструкції, що у воєнних умовах стає одним із пріоритетів національного рівня.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, слід констатувати, що науково-методологічний фундамент розроблення програми відбудови базується на поєднанні системного аналізу, економіко-математичного моделювання, геоінформаційних технологій та соціологічних опитувань. Завдяки формуванню декількох сценаріїв розвитку з урахуванням найбільш сприятливих і найризиковіших умов, а також оперативному коригуванню на основі даних моніторингу, програма здатна реагувати на зміни в реальному часі й залишатися ефективною в умовах воєнних дій.

Нормативно-правова база, що розвивалася в Україні після 2015 року, забезпечила стартові можливості для координації програм відновлення, проте нинішні руйнування перевищують її поточний обсяг. Відсутність єдиних електронних платформ, надмірна бюрократія під час погодження техніко-економічних обґрунтувань та складні процедури доступу до фінансування — усі ці чинники сповільнюють відбудову. Запровадження спеціального закону про відбудову з гнучкими нормами і прозорими механізмами звітування суттєво розширило б можливості громад у кризових регіонах.

Зарубіжний досвід доводить: ключ до успіху післявоєнної відбудови полягає у створенні спеціалізованих фондів та агенцій, які координують ресурси держави, міжнародних донорів і місцевих органів влади. Міжмуніципальні консорціуми, моделі страхування воєнних ризиків і регіональні ради відновлення демонструють, як можна оптимізувати закупівлі, логістику й управління проектами. В Україні адаптація цих практик має відбуватися через модернізацію інституційного середовища і підготовку локальних фахівців із проектного менеджменту.

Оцінювання вже впроваджених ініціатив показує суттєві досягнення в тилових громадах: проекти з електронного врядування й енергоефективності підвищили прозорість управління та скоротили бюджетні витрати. Водночас у прифронтових і тимчасово окупованих районах переважає гуманітарна допомога,

а масштабні відновлювальні роботи ускладнені нестачею ресурсів і фахівців. Нерівномірність фінансування породжує розрив у темпах відбудови, через що частина громад втрачає доступ до донорських програм.

У світлі отриманих висновків формування ефективного механізму взаємодії між міжнародними проєктами, місцевою владою й громадськими об'єднаннями стає критичним. Необхідно створити консультаційні центри для підтримки в підготовці техніко-економічних обґрунтувань, запровадити освітні модулі з комплаєнсу та фінансового управління для місцевих адміністраторів і активістів, а також об'єднати донорів на єдиній цифровій платформі. Саме така інтегрована модель дозволить Україні не лише відновити інфраструктуру, а й вибудувати стійкі, інклюзивні й безпечні громади, готові до майбутніх викликів.

Таким чином, узагальнення надає цілісний погляд: військові дії не унеможливають підготовку до масштабного відновлення, а скоріше змушують громади шукати адаптивні інструменти виживання й розвитку. Коли збройний конфлікт завершиться та окуповані регіони повернуться під українську юрисдикцію, постане проблема швидкої реанімації масштабних руйнувань. Саме в цей період стане в нагоді весь комплекс проєктів, рекомендацій і методичних рішень, що нині опрацьовують у більш безпечних областях. Якщо на всіх рівнях – від місцевої ради до центрального уряду – вдасться запровадити прозорі системи управління, навчити кадри, залучити міжнародний капітал і впорядкувати законодавство, процес відбудови набуде необхідної динаміки.

У подальшому ключовим завданням стане інтеграція цифрових рішень із традиційними інструментами управління, адже лише поєднання адаптивних технологій і людського капіталу забезпечить динамічний розвиток громад. Розвиток електронних сервісів для участі мешканців у прийнятті рішень, застосування штучного інтелекту для аналізу ризиків і прогнозування потреб дозволить оперативно реагувати на виклики та оптимізувати витрати. Водночас необхідно посилити взаємодію з університетами та науковими центрами для створення екосистеми інновацій, де дослідження й практика працюватимуть у режимі безперервного обміну знаннями. Такий підхід не лише зміцнить

інституційну спроможність місцевих влад, а й виховає покоління проєктних лідерів, готових впроваджувати креативні рішення задля стійкого і безпечного майбутнього українських громад.

Окрім того, майбутнє відбудови неможливо уявити без переходу до «зелених» технологій та концепцій циркулярної економіки. Впровадження відновлюваних джерел енергії на муніципальному рівні, реконструкція будівель за стандартами енергоефективності, а також переробка будівельних відходів у матеріали для нових проєктів дозволить одночасно скоротити витрати й мінімізувати екологічний слід від масштабного відновлення. Розробка локальних «енергетичних карт» та планів скорочення вуглецевого сліду стане новим маркером сталого розвитку українських громад.

Нарешті, у центрі уваги має залишатися людина: формування соціальної інфраструктури — шкіл, закладів охорони здоров'я, молодіжних центрів — збереже соціальну згуртованість і підтримку вразливих категорій населення. Важливо розвивати програми психологічної реабілітації та професійної підготовки для внутрішньо переміщених осіб, колишніх військових та мешканців прифронтових територій. Лише так, об'єднавши економічні, екологічні та соціальні стратегії, Україна зможе побудувати справді стійкі та конкурентоспроможні громади, здатні жити, розвиватися й процвітати за будь-яких обставин.

Продемонстровано, що майбутня розбудова залежить від поєднання інституцій, міжнародних програм, фінансів, професійних навичок і гнучкої взаємодії громад. Військова загроза й окупація частини країни значно ускладнюють умови, але паралельно мобілізують суспільство, адже зростає усвідомлення важливості кожного долучення. Ресурсні обмеження, міграція, руйнації промисловості – усе це перешкоди, які можливо здолати за наявності чіткого бачення, модернізованої інфраструктури управління та активної співпраці з іноземними партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурих Д. С., Соколюк І. І. Інноваційне забезпечення повоєнного розвитку об'єднаних територіальних громад. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 23–27.
2. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / Під ред. Т. Паутової. Київ : Поліграф плюс, 2024. 116 с.
3. Гаманюк О., Пальчук М. Розмір має значення: доходи менших громад зростають швидше, ніж у більших. *Економічна політика*. 6 лютого 2020. URL: <https://voxukraine.org/rozmir-maye-znachennya-dohodi-menshih-gromad-zrostayut-shvidshe-nizh-u-bilshih> (дата звернення:04.04.2025).
4. Гарус А., Нів'євський О. У єдності – сила. Вплив реформи децентралізації на місцеві бюджети в Україні. *Державне управління*. 6 серпня 2020. URL: <https://voxukraine.org/u-yednosti-sila-vpliv-reformi-detsentralizatsiyi-na-mistsevi-byudzheti-v-ukrayini/> (дата звернення:04.04.2025).
5. Данилишин Б. Основа управлінської взаємодії для просторового розвитку територіальних громад у контексті повоєнного відновлення України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 4. С. 290–295.
6. Дані сайту допомоги США (USAID). URL: <https://www.usaid.gov/where-we-work/europe-and-eurasia/ukraine> (дата звернення:04.04.2025).
7. Дані сайту ЄБРР. URL: <https://www.ebrd.com/home> (дата звернення:05.04.2025).
8. Дані сайту Західної підтримки підприємництва. URL: <http://wnisef.org/uk/> (дата звернення:09.04.2025).
9. Дані сайту Німецької служби старших експертів. URL: <https://dzentrum.com.ua/biz/ses/> (дата звернення:09.04.2025).

10. Дані сайту Посольства Федеративної Республіки Німеччина Київ /Проекти. URL: <https://kiew.diplo.de/ua-uk/themen/wirtschaft/kleinstprojekte2018/1232284> (дата звернення:01.04.2025).
11. Дарковіч А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни: дослідження впливу економіки, управління та залученості. *Вокс Україна*. 2024. URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti> (дата звернення: 15.04.2025).
12. Денисенко С. Розвивати спільноти: як відбудова інфраструктури дає нове життя громадам. *Українська правда*. 19 серпня 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/08/19/7363958/> (дата звернення:04.04.2025).
13. Довженко В. А., Кизим І. М., Река Л. І. Управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *The 3rd International scientific and practical conference “Modern problems of science, education and society” (May 22-24, 2023)*. SPC “Sci-conf. com. ua”. Kyiv, Ukraine, 2023. С. 11-50. URL: <http://surl.li/nrdxkm> (дата звернення: 04.04.2025).
14. Дослідження збору даних про безпеку в Україні. Звіт за результатами дослідження. Київ : Аналітичний центр Cedos, Центр соціології права та кримінології, 2021. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/dosl-dani-pro-bezpeku-v-ukraini.pdf> (дата звернення:15.04.2025).
15. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року перевищила \$150 млрд. 2 серпня 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-cheravnja-2023-roku-perevishhila-150-mlrd/> (дата звернення:28.04.2025).
16. Закон України «Про критичну інфраструктуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення:04.04.2025).

17. Залізнюк В. П., Лазебна І. В. Економічний розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. (Без нумерації сторінок у фрагменті, зазначеному користувачем).
18. Західна О. Р., Закорко К. К. Функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.10> (дата звернення: 05.04.2025).
19. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір : колективна монографія / за ред. д.е.н. В. А. Омеляненка. Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2022. 280 с.
20. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
21. Лесик О., Тодорова О. Просторове планування територій в Україні: державно-управлінський аспект. *Наукові перспективи*. 2021. (4 (10)). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2069> (дата звернення: 04.04.2025).
22. Маркіна М. І. Трансформація публічного управління у сфері просторового планування на місцевому рівні в контексті Євроінтеграційних процесів України. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія: Державне управління*. 2024. № 10(28). С. 163–175. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10\(28\)-163-175](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10(28)-163-175).
23. Маруняк Є. Територіальне (просторове) планування: зміст, еволюція та основні сучасні напрями. *Український географічний журнал*. 2014. № 2. С. 22–31. URL: https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/UGJ_2014_2_22-31.pdf (дата звернення: 28.04.2025).

24. Мокій А. І., Павліха Н. В., Науменко Н. С., Дацко О. І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 17–27.
25. Оболенський О., Косицька В., Огородник В. Розвиток публічно-приватного партнерства при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови. *Вчені записки*. 2024. № 35. С. 130–142.
26. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналіт. доповідь. Київ : НІСД, 2018. 52 с.
27. Омеляненко В. А., Омеляненко О. М., Артюхова Н. О. Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.72>.
28. Омеляненко В. А., Омеляненко О. М., Лиштван В. Л. Ключові аспекти інфраструктурної безпеки та сталості в контексті повоєнного відновлення громад (цифровий та бізнес-екосистемний аспект). *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. 8(08). С. 54–61.
29. Омеляненко В., Омеляненко О. Використання інновацій в сфері даних в контексті сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-42>.
30. Омеляненко В., Омеляненко О., Вернидуб М. Наукові засади аналітичного підходу до формування та оцінювання ефективності інноваційної політики в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-88>.
31. Омеляненко О. М., Омеляненко В. А. Концептуальні основи інфраструктурно-сервісної методології розвитку локальних спільнот. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-120-128>.
32. Орел Ю. Л. Сучасні підходи та принципи державного регулювання регіонального економічного розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1(43). С. 202–210. URL:

https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/APDU/APDU-43-2013.pdf#page=202 (дата звернення: 04.04.2025).

33. Офіційний портал координації міжнародної допомоги openaid.gov.ua. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=47aeb44a-1e30-469a-a9f9-3c97753aead6&title=MinekonomrozvitkuPrezentuOfitsiiniiPortalKoordinatsiiMizhnarodnoiDopomogiOpenaid-gov-ua> (дата звернення:04.04.2025).
34. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правові передумови для економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 222–226.
35. Павлюк В. В. Інноваційні форми розвитку територіальних об'єднань та місцевих громад: «поселення майбутнього». *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 11. С. 153–158.
36. Пилипів В. В., Тичковська Л. П. Фінансовий механізм управління сталим розвитком територіальних економічних систем. *Регіональна економіка*. 2013. № 2(68). С. 72–80. URL: https://re.gov.ua/doi/re2013.02.072_u.php (дата звернення:04.04.2025).
37. Приліпко, С. М., & Васильєва, Н. В. (2025). Завдання системи органів дипломатичної служби та публічних службовців в умовах воєнного стану: від національної безпеки до відновлення територій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-11> (дата звернення:04.04.2025).
38. Приліпко С. М., Жиган Я. В. Роль малого та середнього бізнесу у формуванні економічного потенціалу територіальних громад на засадах сталого розвитку. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2024. №1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-1-9549> (дата звернення:04.04.2025).
39. Приліпко С. М., Валов О. В. Удосконалення організаційного механізму формування концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та

- національна безпека». 2023. №6. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-6-9022> (дата звернення:04.04.2025).
40. Приліпко С.М., Васильєва Н.В., Маркушин О.Г. Аналіз стану руйнувань інфраструктурних об'єктів в Ірпінській територіальній громаді Київської області. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 221-228. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.4.31> (дата звернення:04.04.2025).
41. Приліпко С.М. Відновлення трудового потенціалу територіальних громад у контексті реалізації стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 162-165.
42. Пирога І. С., Пирога М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право*. 2023. Т. 1. Вип. 77. С. 117–123. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283029/277209> (дата звернення: 04.04.2025).
43. Підвальна О. Г., Колесник Т. В., Коваль Н. І. Державне регулювання розвитку територіальних громад регіону в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1(61). С. 142–159. DOI: [10.37128/2411-4413-2024-1-10](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-10). URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=36756> (дата звернення: 04.04.2025).
44. Підоричева І. Ю. [та ін.] Основні засади повоєнного відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад України у контексті імплементації підходу смарт-спеціалізації. *Забезпечення стійкості у складних умовах: зб. матеріалів доповідей учасників міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф. (Харків–Брістоль, 8 червня 2023 р.)*. Харків, 2023. 288 с.
45. Підтримка Швейцарії України. URL: <https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/countries/ukraine.html> (дата звернення:04.04.2025).

- Проекти. URL:
[http://www.swisscooperation.admin.ch/ukraine/Uk/Welcome to the Office/Activities of Swiss International Cooperation](http://www.swisscooperation.admin.ch/ukraine/Uk/Welcome%20to%20the%20Office/Activities%20of%20Swiss%20International%20Cooperation) (дата звернення:04.04.2025).
46. План відновлення України. URL: <https://ua.unc2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення:04.04.2025).
47. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20?find=1&text=%D0%BE%20%D0%BB%D1%8E%D1%81#w1_1 (дата звернення:04.04.2025).
48. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. 40 с.
49. Програми Східноєвропейської фундації. URL: <http://www.eef.org.ua/index.php?page=catalog&id=11&lang=ua> (дата звернення:04.04.2025).
50. Проекти. URL: http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/projects/overview/index_uk.htm (дата звернення:04.04.2025).
- Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». URL: <http://www.surdp.eu> (дата звернення:04.04.2025).
51. Проекти. URL: <https://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation/how-to-apply> (дата звернення:04.04.2025).
52. Сенищ П., Фугело П. Фінансово-бюджетна підтримка соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-89> (дата звернення: 04.04.2025).

53. Скорик М. О. Інфраструктурні виклики об'єднаних територіальних громад України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 8(52). С. 53–58.
54. Скорик М. О. Фінансове забезпечення об'єднаних територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення. *Молодий вчений*. 2023. № 5(117). С. 174–178.
55. Смарт інфраструктура для післявоєнного відновлення та розвитку громад та територій. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 27 липня 2023. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/239493.html (дата звернення: 04.04.2025).
56. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
57. Фонд досліджень та допомоги приватному сектору (FASEP). URL: <http://region.kname.edu.ua/index.php/ru/granti/165-fond-doslidzhen-ta-dopomogiprivatnomu-sektoru-fasep-3> (дата звернення: 04.04.2025).
58. Шевченко О. В. Формулювання підходів до моделювання сценаріїв регулювання диспропорцій у соціально-економічному розвитку регіонів України. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-123-131>.
59. Шкільняк М. та ін. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 197–206. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1372/1491> (дата звернення: 04.04.2025).
60. Шлафман Н., Лайко О., Бондаренко О. Програмні заходи розвитку підприємництва на базовому рівні в умовах відновлення національної економіки. *Grail of Science*. 2023. № 23. С. 34–41.

61. Шраменко О. В. Забезпечення інфраструктурної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 113–118.
62. Acemoglu D., Robinson J. A. *The narrow corridor: How nations struggle for liberty*. Penguin UK, 2019. URL: <http://surl.li/lxyeyi> (date of access: 04.04.2025).
63. Bannikova K., Mykhaylyova K. Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 592–598. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a61/> (дата звернення: 04.04.2025).
64. Becker T., Eichengreen B. J., Gorodnichenko Y., Guriev S., Johnson S., Mylovannov T., Rogoff K., Weder di Mauro B. *A blueprint for the reconstruction of Ukraine*. London: CEPR Press, 2022. 31 p. (Rapid Response Economics; 1). URL: <https://repository.graduateinstitute.ch/record/300525?ln=en&v=pdf> (date of access: 04.04.2025).
65. Cities with the Best Work-Life Balance 2022. Kisi. URL: <https://www.getkisi.com/work-life-balance-2022> (дата звернення:04.04.2025).
66. Danielzyk R., Munter A. *Raumplanung. Handwörterbuch der Stadt-und Raumentwicklung*. Hannover : Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 2018. 3024 с.
67. Developing the agricultural sector, in Vietnam. PUM. URL: <https://www.pum.nl/en> (дата звернення:04.04.2025).
68. European Digital Rights and Principles. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-principles> (дата звернення:04.04.2025).
68. Integrated Approaches to Sustainable Infrastructure. UN Environment, Geneva. 2019. URL: https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Integrated_Approaches_To_Sustainable_Infrastructure_UNEP.pdf (дата звернення:04.04.2025).
69. Inter-American Development Bank. *What is Sustainable Infrastructure? A Framework to Guide Sustainability Across the Project Cycle*. 2018. URL:

<https://publications.iadb.org/en/what-sustainable-infrastructure-framework-guide-sustainability-across-project-cycle> (дата звернення: 04.04.2025).

70. Khan H. W., Hunzai I. Bridging institutional gaps in irrigation management: the post 'ibex-horn' innovations in Northern Pakistan. In: *Kreutzmann H. (ed.), Sharing Water: Irrigation and Water Management in the Hindukush-Karakoram-Himalaya*. Oxford University Press, Oxford/London/Karachi, 2000. P. 133–145.
71. Martynovych N., Yemchenko I., Kulinich T. From the territory of recovery to sustainable development: a methodological concept of effective socio-economic development of Ukraine after the war development. *Problemy Ekorozwoju*. 2023. 18(2). P. 13–25. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/3923> (date of access: 04.04.2025).
72. Omelyanenko V., Omelianenko O. Infrastructure and service methodology for the development of innovative hromadas: general idea and example of smart city infrastructure. *Three Seas Economic Journal*. 2023. 4(1). P. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-6>.
73. Patynska-Popeta M., Zinchuk T. Prospective areas for managing the financial potential of sustainable development of territorial communities. *Scientific Horizons*. 2022. 11(25). P. 120–130. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-25-11-2022/perspektivni-napryami-upravlinnya-finansovim-potentsialom-stalogo-rozvitku-teritorialnikh-gromad> (дата звернення: 04.04.2025).
74. Serohin V., Serohina S., Bodrova I., Hrytsenko H., Omelianenko O. The Potential of Territorial Communities as a Factor of Socio-Environmental Development of Territories. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2023. Vol. 19. P. 197–206. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.17>.
75. Taylor N. What Is This Thing Called Spatial Planning? An Analysis of the British Government's View. *The Town Planning Review*. 2010. 81(2). P. 193–208. URL: <http://www.jstor.org/stable/40660677> (дата звернення: 04.04.2025).
76. Thacker S. та ін. Infrastructure: Underpinning Sustainable Development. UNOPS, Copenhagen. 2018. URL: <https://www.itrc.org.uk/wp-content/PDFs/ITRC->

[UNOPS-Infrastructure Underpinning Sustainable%20Development.pdf](#) (дата звернення:04.04.2025).

77. Thacker S. та ін. Infrastructure: Underpinning Sustainable Development, UNOPS, Copenhagen. 2018. URL: https://www.itrc.org.uk/wp-content/PDFs/ITRC-UNOPS-Infrastructure_Underpinning_Sustainable%20Development.pdf (дата звернення: 04.04.2025).

78. UN Environment. Integrated Approaches to Sustainable Infrastructure. Geneva, 2019. URL: https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Integrated_Approaches_To_Sustainable_Infrastructure_UNEP.pdf (дата звернення: 04.04.2025).

79. What is Sustainable Infrastructure? A Framework to Guide Sustainability Across the Project Cycle. Inter-American Development Bank. IDB. 2018. URL: <https://publications.iadb.org/en/what-sustainable-infrastructure-framework-guide-sustainability-across-project-cycle> (дата звернення:04.04.2025).