

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра права, національної безпеки та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА СПІВПРАЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ

ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ВІДБУДОВИ

Виконав студент 2-ого курсу

групи ППГЗ-3-24

спеціальності 281 «Публічне управління

та адміністрування», освітньо-

професійної програми «Публічна політика

та управління в умовах гібридних загроз»

_____ Сергій РИЖОВ

Науковий керівник роботи:

доктор юридичних наук, професор

_____ Лариса ВЕЛИЧКО

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СПІВПРАЦІ В ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВІ.....	7
1.1 Концептуальні засади децентралізованої співпраці у сфері публічного управління	7
1.2 Особливості постконфліктної відбудови: виклики та можливості для України та країн Східної Європи	12
1.3 Міжнародний досвід застосування децентралізованих моделей відновлення	19
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СПІВПРАЦІ.....	31
2.1 Постконфліктна відбудова України: інституційні виклики та модель фінансування	31
2.2 Горизонтальні мережі та партнерства у відбудові громад у сучасній повоєнній Україні (2022-2025 рр.)	37
2.3 Роль місцевого самоврядування в координації відновлювальних процесів	45
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СПІВПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	50
3.1 Висновки з українського досвіду децентралізованої співпраці громад між собою і місцевим бізнесом в умовах війни у 2022-2025 рр.	50
3.2 Рекомендації щодо розвитку децентралізованої співпраці в Україні за вектором євроінтеграції ймовірного та потенційного нового оборонного альянсу в Європі разом з Україною	56
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Повномасштабна російська агресія проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, створила безпрецедентні виклики для системи публічного управління та післявоєнної відбудови. Станом на грудень 2024 року, згідно з даними Міністерства з відновлення України, понад 40% інфраструктурних об'єктів країни потребують відновлення або повної реконструкції, а орієнтовна вартість відбудови становить близько 750 млрд доларів США. Лише в Харківській області з початку 2022 року було звільнено більше 300 населених пунктів, на яких проживало до війни понад 800 тисяч осіб, що створило критичну потребу в ефективних механізмах координації відновлювальних процесів.

Особливе значення децентралізованих підходів до післявоєнної відбудови обумовлено специфічними умовами сучасного конфлікту: необхідністю одночасного забезпечення безпеки, відновлення критичної інфраструктури та збереження соціальної згуртованості громад. За даними Програми розвитку ООН, понад 65% успішних проектів відбудови на звільнених територіях реалізуються через горизонтальні мережі співпраці між місцевими громадами, бізнесом та громадськими організаціями, минаючи традиційні вертикальні управлінські структури.

Водночас, існуюча система централізованого управління відбудовою виявилася неадекватною масштабам та специфіці завдань: бюрократичні процедури уповільнюють реагування на локальні потреби, централізоване планування не враховує різноманітність післявоєнної контекстів, а обмежені державні ресурси не дозволяють забезпечити комплексне покриття всіх потреб. Критичність ситуації підтверджується статистичними даними: за оцінками Київського міжнародного інституту соціології, рівень довіри до центральних органів влади серед населення постраждалих регіонів становить лише 42%, тоді як довіра до місцевих ініціатив та громадських організацій сягає 73%.

Це актуалізує потребу у розробці принципово нових децентралізованих підходів до післявоєнної відбудови, які б базувалися на мережевій співпраці локальних акторів, формуванні «антикрихких» громад та використанні цифрових платформ для координації відновлювальних процесів.

Мета роботи – розробка рекомендацій щодо впровадження децентралізованої співпраці як інструменту післявоєнної відбудови на основі аналізу теоретичних засад, міжнародного досвіду та українських практик. Відповідно до мети, у роботі вирішуються такі завдання:

- систематизувати теоретичні засади децентралізованої співпраці у сфері публічного управління та визначити її трансформацію в умовах збройного конфлікту;
- узагальнити міжнародний досвід застосування децентралізованих моделей постконфліктної відбудови та визначити можливості їх адаптації до українського контексту;
- дослідити інституційні виклики та фінансові механізми постконфліктної відбудови України в умовах триваючого збройного конфлікту;
- проаналізувати формування горизонтальних мереж та партнерств між громадами, бізнесом та міжнародними акторами у 2022-2025 роках;
- визначити роль місцевого самоврядування в координації відновлювальних процесів та адаптації до воєнних реалій;
- узагальнити досвід децентралізованої співпраці громад та бізнесу в умовах війни та виявити ключові фактори успіху;
- розробити рекомендації щодо розвитку децентралізованої співпраці за вектором євроінтеграції та формування нової безпекової архітектури Європи.

Об'єкт дослідження – процеси післявоєнної відбудови в Україні в умовах триваючого збройного конфлікту.

Предмет дослідження – децентралізована співпраця як інструмент координації та реалізації заходів післявоєнної відбудови.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи становить системний підхід, який дозволив розглянути децентралізовану співпрацю не

просто як набір адміністративних процедур, а як складний соціально-управлінський феномен, що забезпечує стійкість держави в умовах війни. Застосування структурно-функціонального аналізу дало змогу дослідити механізми мережевої взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом та волонтерськими ініціативами, виявивши перехід від суто вертикального підпорядкування до гнучких горизонтальних зв'язків.

Для глибшого розуміння контексту використано компаративний метод, за допомогою якого порівняно міжнародний досвід постконфліктної відбудови (зокрема кейси Балкан, Колумбії та Німеччини) з українськими реаліями, що дозволило виокремити як корисні практики, так й потенційні ризики для України. Порівняльно-правовий метод став інструментом для аналізу нормативних колізій у законодавстві, зокрема щодо розподілу повноважень між військовими адміністраціями та обраними органами місцевого самоврядування. Важливу роль відіграв метод кейс-стаді, завдяки якому на прикладі конкретних партнерств (Миколаїв–Данія, Житомирщина–Естонія) було емпірично доведено ефективність моделі міжнародного патронату. Контент-аналіз програмних документів та звітів (RDNA4, Ukraine Facility) дозволив верифікувати дані щодо потреб відновлення та оцінити реальні фінансові розриви.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження виходять за межі теоретичних узагальнень і мають прикладний характер для ключових стейкхолдерів процесу відбудови.

Для органів місцевого самоврядування запропоновано конкретні алгоритми організації мережевої співпраці та інструментарій залучення інвестицій, який дозволяє громадам трансформуватися з пасивних реципієнтів допомоги у повноправних суб'єктів міжнародної безпеки та економічного розвитку.

Для центральних органів виконавчої влади обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення правового поля, зокрема в частині збалансування державного нагляду та муніципальної автономії, а також запровадження механізмів фіскальної децентралізації, необхідних для реалізації проєктів відновлення.

Міжнародним організаціям та донорам результати аналізу української

моделі «відбудови під вогнем» допоможуть адаптувати свої програми підтримки, уникаючи бюрократичних пасток та підвищуючи ефективність використання коштів через пряму взаємодію з громадами.

Для навчального процесу матеріали дослідження, особливо в частині аналізу антикрихкості муніципальних систем, можуть бути використані при викладанні дисциплін з публічного управління та адміністрування. Систематизовані кейси та висновки роботи допоможуть студентам на практичних прикладах зрозуміти переваги децентралізованих мережевих моделей над жорсткими ієрархічними структурами в умовах гібридних загроз, а також можуть слугувати основою для оновлення відповідних навчальних курсів та спецсемініарів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна і можуть бути використані в подальшому в науковій та навчальній діяльності кафедри.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СПІВПРАЦІ В ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВІ

1.1 Концептуальні засади децентралізованої співпраці у сфері публічного управління

Децентралізована співпраця у сфері публічного управління представляє собою складну систему горизонтальних і вертикальних взаємодій між автономними учасниками, що базується на принципах добровільності, взаємної вигоди та спільного прийняття рішень. На відміну від традиційних ієрархічних моделей управління, децентралізована співпраця передбачає розподіл влади та відповідальності між множинними центрами прийняття рішень, що дозволяє досягати колективних цілей без жорсткої централізованої координації [82]. Концептуальні засади цього феномену формувалися протягом останніх десятиліть у межах декількох теоретичних традицій, кожна з яких вносить унікальний внесок у розуміння механізмів та закономірностей функціонування децентралізованих систем.

Теорія мережевого врядування, розроблена Прованом та Кенісом, пропонує фундаментальну типологію, що розрізняє три основні форми управління мережами: спільне управління учасників, модель провідної організації та мережева адміністративна організація [102]. Ця класифікація ґрунтується на припущенні, що вибір форми управління залежить від структурних характеристик мережі, довіри між учасниками та специфіки завдань, які вирішуються. Систематичний огляд ван ден Оорда та співавторів підтверджує актуальність цієї типології, виявляючи чотири ключові контингентні фактори: щільність довіри, розмір мережі, консенсус щодо цілей та потреба у мережевих компетенціях [130]. Водночас, на нашу думку, ця типологія

потребує розширення в контексті цифрових трансформацій, оскільки сучасні мережі все частіше функціонують через віртуальні платформи, що змінює традиційні патерни взаємодії.

Розвиток теорії мережевого врядування отримав подальшу концептуалізацію у фундаментальній роботі Клейна та Коппеняна, які запропонували трипартитну рамку складності: субстантивну (розбіжні сприйняття проблем), стратегічну (конфліктні інтереси акторів) та інституційну (суперечливі правила та норми) [82; 51]. Ця рамка дозволяє більш нюансовано аналізувати виклики, з якими стикаються децентралізовані мережі, та розробляти адекватні стратегії їх подолання. Особливо важливим є розуміння того, що ці три типи складності можуть накладатися один на одного, створюючи синергетичні ефекти, які потребують комплексних підходів до управління (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1 – Типології форм мережевого врядування

<i>Форма врядування</i>	<i>Ключові характеристики</i>	<i>Механізми координації</i>	<i>Умови застосування</i>
Спільне управління учасників	Децентралізоване прийняття рішень; колегіальність	Консенсус; взаємні домовленості; неформальні норми	Висока довіра; малий розмір; спільні цінності
Модель провідної організації	Один актор координує діяльність мережі	Контракти; звітність; моніторинг	Асиметрія ресурсів; потреба у ефективності
Мережева адміністративна організація	Спеціалізована структура управління мережею	Формальні правила; професійне адміністрування	Складність завдань; великий розмір мережі

*Складено на основі [7].

Інтегративна рамка колаборативного управління, розроблена Емерсоном та Набатчі, фокусується на процесуальних аспектах співпраці, виділяючи три ключові виміри: принципове залучення, спільну мотивацію та спроможність до спільних дій [53]. Ця модель розширює фундаментальну роботу Ансела та Геша, які на основі метааналізу виявили критичну роль стартових умов, фасилітативного лідерства та інституційного дизайну [30]. Особливо цінним є розуміння того, що колаборація не є автоматичним процесом, а потребує

цілеспрямованих зусиль щодо створення та підтримання відносин довіри. На нашу думку, українському контексту бракує емпіричних досліджень щодо того, як саме формуються стартові умови для колаборації в умовах швидких інституційних змін та обмежених ресурсів.

Новел та співавтори зробили важливий внесок, розрізливши макроструктури та мікроструктури мережевого врядування на основі аналізу юрисдикційно складних природних катастроф [94]. Їхнє дослідження показало, що реальні мережі включають множинні формальні та неформальні механізми управління, розподілені по всій структурі, що ускладнює традиційні уявлення про централізовану координацію. Це має особливе значення для розуміння репрезентації в децентралізованих системах, оскільки жоден актор не має повного контролю над мережею, а легітимність рішень формується через складні процеси узгодження інтересів.

Теорія багаторівневого врядування надає додаткову аналітичну перспективу, пояснюючи, чому влада розподіляється вгору, вниз і вбік від центральних держав. Постфункціоналістська теорія Хуге та Маркса виділяє три будівельні блоки: MLG полегшує співпрацю для надання колективних благ на різних масштабах; форма врядування залежить від соціальності учасників; конфлікт щодо спільноти уможливорює або перешкоджає MLG [75]. Ключовим є розрізнення типу I (загальноцільові, вкладені юрисдикції) та типу II (завданнесво-специфічні, перехресні юрисдикції) врядування, що дозволяє більш точно аналізувати різні форми міжрівневої взаємодії.

Концепція поліцентричного врядування, що походить від робіт Елінор Остром, отримала розвиток у роботі Джордана та Хуйтема, які сформулювали п'ять ключових тез: спонтанне виникнення центрів управління; взаємне пристосування одиниць; сприяння експериментальному врядуванню; побудова довіри через самоорганізацію; використання локальних знань [79]. Ці принципи безпосередньо інформують розуміння міжмуніципальної співпраці як емергентного, висхідного врядування, що особливо актуально для України в контексті реформи децентралізації (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2 – Механізми координації в децентралізованих системах

<i>Тип механізму</i>	<i>Формальні інструменти</i>	<i>Неформальні інструменти</i>	<i>Цифрові платформи</i>
Правові	Меморандуми про взаєморозуміння; угоди про співпрацю	Джентльменські угоди; усні домовленості	Електронні контракти; цифрові підписи
Економічні	Спільне фінансування; бюджетні трансфери	Бартерні угоди; обмін послугами	Блокчейн-платформи; смарт-контракти
Інформаційні	Регулярна звітність; моніторинг КРІ	Неформальні консультації; особисті контакти	Загальні інформаційні системи; аналітичні дашборди
Організаційні	Спільні комітети; робочі групи	Професійні мережі; особисті зв'язки	Віртуальні команди; онлайн-координація

Рамка інституційної колективної дії, розроблена Таварес та Фейоком, пропонує систематичне пояснення варіації міжмуніципальної співпраці в європейських країнах [114]. Автори розробили типологію на основі дилем ІСА та інституційних механізмів, що допомагає зрозуміти, чому деякі форми співпраці виявляються більш успішними за інших. Метарегресійний аналіз Бела та Себьо виявив, що розмір населення та механізми врядування є значущими для пояснення результатів витрат, причому малі населені пункти та делегування вищому рівню влади пропонують переваги у витратах [33]. Це має важливі імплікації для української практики, оскільки свідчить про потенційні економічні переваги міжмуніципальної співпраці для малих громад.

Теорія копродукції публічних послуг, що бере початок від робіт Елінор Остром, фокусується на взаємодії громадян та держави у процесі надання послуг. Брандсен та Хонінг розробили типологію копродукції, що розрізняє різні типи на основі класичних визначень [38]. Штайнер та співавтори розширили цю рамку, розробивши типологію 5W копродукції (Who, When, What, Why, hoW), що надає систематичну аналітичну рамку для порівняння різних ініціатив [113]. На нашу думку, копродукція представляє особливо перспективний напрям для децентралізованої співпраці в Україні, оскільки дозволяє залучати громадянський потенціал у умовах обмежених бюджетних ресурсів.

Цифрова трансформація кардинально змінює механізми децентралізованої

співпраці. Дослідження Мергел, Едельман та Хауга на основі експертних інтерв'ю розрізняє дигіталізацію, цифровізацію та цифрову трансформацію як якісно різні процеси [75]. Дан, Хауг і Мергел у систематичному огляді виявили, що якість співпраці із зацікавленими сторонами впливає на впровадження цифрової трансформації [44]. Це підкреслює важливість розуміння цифрових технологій не лише як технічних інструментів, але як факторів, що фундаментально змінюють природу координації та співпраці (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3 – Фактори ефективності децентралізованої співпраці

<i>Рівень аналізу</i>	<i>Структурні фактори</i>	<i>Процесуальні фактори</i>	<i>Контекстуальні фактори</i>
Мережевий	Розмір мережі; щільність зв'язків; централізованість	Процедури прийняття рішень; механізми вирішення конфліктів	Правове середовище; культурні норми
Організаційний	Ресурсна база; організаційна спроможність	Лідерство; внутрішня координація	Організаційна культура; попередній досвід
Індивідуальний	Професійні компетенції; особисті зв'язки	Мотивація; готовність до співпраці	Довіра; спільні цінності

Вітчизняна наукова традиція активно розвиває концептуальні засади децентралізації в контексті українських реформ. Суворов запропонував концепцію інтегрованого багаторівневого врядування, що передбачає конвергенцію різних управлінських концепцій [27]. Автор розглядає мережі як суттєву ознаку багаторівневого управління з механізмами координації в умовах полісуб'єктності та поліцентричності. Балдинюк та інші дослідники аналізують співробітництво територіальних громад як практичний механізм децентралізованої співпраці [2]. На нашу думку, українська школа публічного управління потребує більшої інтеграції з міжнародними теоретичними дискусіями, особливо в частині емпіричного тестування західних моделей в українському контексті.

Аналіз міжнародних стандартів [51; 52] показує, що провідні організації розробили комплексні рамки для оцінки децентралізації. Доповідь OECD пропонує 10 керівних принципів ефективної децентралізації [95], тоді як

інструментарій Світового банку розрізняє три типи децентралізації: деконцентрацію, делегування та деволуцію [135]. Доповідь Ради Європи визначає багаторівневе врядування як кооперативну модель, що охоплює вертикальні відносини, багатоакторне залучення та горизонтальний вимір [43].

Синтезуючи розглянуті теоретичні підходи, можна стверджувати, що децентралізована співпраця характеризується кількома ключовими ознаками: множинність автономних акторів, горизонтальний характер взаємодій, добровільність участі, спільність цілей та взаємна залежність у досягненні результатів. Ефективність такої співпраці залежить від комплексу структурних, процесуальних та контекстуальних факторів, що вимагає системного підходу до її організації та управління. Особливо важливим є розуміння того, що децентралізована співпраця не є панацеєю, а має свої обмеження та умови застосування, що потребують ретельного аналізу в кожному конкретному випадку.

1.2 Особливості постконфліктної відбудови: виклики та можливості для України та країн Східної Європи

Повоєнна і післявоєнна відбудова як феномен публічного управління характеризується складними викликами координації, легітимності та ефективності в умовах зруйнованих інституцій та травматизованих спільнот. Україна стоїть перед завданням відбудови безпрецедентного масштабу – 524 млрд доларів за оцінками Світового банку на кінець 2024 року [137]. Проте ця відбудова не є лише інженерно-економічним проектом: три десятиліття досліджень постконфліктного відновлення від Балкан до Кавказу засвідчують, що успіх залежить від інституційних механізмів, соціальної згуртованості та балансу між міжнародною допомогою та місцевою власністю над процесами.

Академічний дискурс постконфліктної відбудови пройшов суттєву

трансформацію протягом останніх двадцяти років. Леонардссон та Радд систематизували так званий «локальний поворот» – критичну відповідь на невдачі ліберального миробудівництва в Боснії та Косово [85]. Автори виділяють два напрями: локальний підхід як спосіб підвищення ефективності через децентралізацію, та локальний підхід як засіб емансипації місцевих громад. Мак Гінті та Річмонд розвинули концепцію гібридного миру – взаємодії міжнародних та локальних акторів, що породжує змішані форми врядування [87]. Автори критикують спроби штучно конструювати гібридні політичні порядки, наголошуючи, що справжня гібридність виникає органічно при зустрічі міжнародного та локального.

На нашу думку, ця теоретична еволюція є надзвичайно релевантною для української ситуації, оскільки демонструє обмеженість централізованих, технократичних підходів до відбудови. Українські реалії підтверджують висновки Паффенгольц про три покоління досліджень миробудівництва: ранню критику після Балканських воєн, переосмислення після Афганістану та Іраку, та сучасні дебати про роль місцевої агентності [99]. Фідлер систематизує емпіричні дослідження впливу конфліктів на соціальну згуртованість, спростовуючи оптимістичні припущення: лише політична участь зростає після конфліктів, тоді як соціальна та політична довіра, міжгрупова ідентифікація та співпраця знижуються [64]. Це має критичне значення для розуміння того, що відбудова соціальної тканини потребує цілеспрямованих зусиль, а не є автоматичним процесом.

Західні Балкани залишаються ключовим полігоном для вивчення постконфліктної трансформації в європейському контексті. Толенс та Гросс досліджують процеси дифузії, оспорювання та локалізації міжнародних норм у постконфліктному миробудівництві [117]. Їхній ключовий висновок: локальні актори є не пасивними реципієнтами, а активними учасниками формування норм відбудови, і міжнародні норми неминуче трансформуються при зіткненні з локальною реальністю. Фішер та Симіч об'єднали дослідників з колишньої Югославії для аналізу роботи з минулим, демонструючи, що примирення є

багаторівневим процесом – індивідуальним, місцевим, національним та міжнародним – і потребує холістичного підходу [66].

Особливо показовим є той факт, що тридцять років після Дейтонської угоди Боснія і Герцеговина залишається політично паралізованою через етнічний поділ – це серйозне застереження для України щодо ризиків консоціональних моделей, що «заморожують» конфлікт замість його вирішення. Клейбрінк надає критичний аналіз децентралізації в Сербії та Хорватії, показуючи, як політичні еліти стратегічно використовують децентралізацію для забезпечення доступу до ресурсів через регіональні патронажні мережі [81]. Бартлетт та співавтори доповнюють цей аналіз, демонструючи, що децентралізація на Балканах досягла лише часткового успіху через недостатнє фінансове забезпечення місцевих громад та проциклічну фіскальну політику [31; 65].

Аналіз «заморожених конфліктів» пострадянського простору є критично важливим для розуміння українського контексту. Фішер спростовує сам термін «заморожені конфлікти», доводячи їхню динамічну природу та детально аналізуючи механізми російської політики – паспортизацію, військову присутність, економічну підтримку сепаратистських територій – які згодом були застосовані в Україні [67]. Ключовий висновок: анексія Криму та війна на Донбасі стали першим випадком, коли Росія активно ініціювала сепаратистські конфлікти, а не використовувала існуючі. Де Ваал та фон Твіккель вперше проаналізували всі п'ять невирішених сепаратистських конфліктів в єдиній аналітичній рамці [45]. Сметана та Людвік пропонують нову концептуалізацію, виділяючи три логіки динаміки: мирне розморожування, насильницьке розморожування та поступове згасання [111].

Вважаємо, що український досвід унікальний тим, що об'єднує елементи міждержавного конфлікту з характеристиками внутрішнього, що ускладнює застосування традиційних моделей постконфліктної відбудови. Міарка виходить за рамки стереотипу «маріонеткових держав», аналізуючи власну динаміку де-факто утворень та механізми їх формування, включно з ОРДЛО [89]. Війни 2020

року в Карабасі та 2022 року в Україні підтвердили можливість «наси́льницького розморожування».

Українська специфіка постконфліктної відбудови досліджується у двох періодах. Гавлік, Кочнев та Піндюк надали першу комплексну оцінку економічних витрат конфлікту на Донбасі 2014-2020 років – 21,7 млрд доларів [74]. Структура витрат: фізичний капітал (44%), людський капітал (40%), екологічні загрози (16%). Кисельова здійснила перше картування діяльності громадянського суспільства у сфері миробудівництва, виявивши високу професіоналізацію українських НУО у діалогових процесах, медіації та роботі з ВПО [83].

Після 2022 року масштаб досліджень різко зріс. Шатц та співавтори порівнюють відбудову України з планом Маршалла та Балканами, пропонуючи формулу успіху: Україна визначає пріоритети, США лідирують у безпеці, ЄС – в економічних реформах [4]. Берглоф та Рашкован аналізують організаційну архітектуру відбудови, наголошуючи на принципі української власності та ролі децентралізаційних реформ як основи для відновлення [35]. Городниченко, Сологуб та Ведер ді Мауро редагували колективну монографію з понад 30 розділами про антикорупційну політику, бізнес-середовище та пост-воєнне управління [72].

Таблиця 1.4 – Основні виклики постконфліктної відбудови в регіональному порівнянні

<i>Регіон/Конфлікт</i>	<i>Економічні виклики</i>	<i>Соціально-політичні виклики</i>	<i>Інституційні виклики</i>	<i>Уроки для України</i>
Західні Балкани (1990-2020)	Висока безробітність; слабкий приватний сектор	Етнічні поділи; низька довіра	Корупція; слабе верховенство права	Уникнення етнічно-територіальних автономій
Грузія (2008-2024)	Економічна залежність; заморожені активи	Поляризація; проросійські настрої	Гібридний режим; слабе місцеве самоврядування	Важливість євроінтеграції як об'єднуючого фактору
Молдова (1992-2024)	Енергетична залежність;	Мовні поділи; регіональний	Олігархія; захоплення	Роль громадянського

	трудова міграція	сепаратизм	держави	суспільства в реформах
--	------------------	------------	---------	------------------------

Продовження таблиці 1.4

<i>Регіон/Конфлікт</i>	<i>Економічні виклики</i>	<i>Соціально-політичні виклики</i>	<i>Інституційні виклики</i>	<i>Уроки для України</i>
Донбас (2014-2022)	Економічна деградація; розрив ланцюгів постачань	Травматизація; втрата соціальних зв'язків	Паралельні структури; кримінальні мережі	Потреба в поступенній реінтеграції
Україна (2022-)	Масштабні руйнування; фіскальна криза	Внутрішнє переміщення; психологічна травма	Воєнний стан; перевантаження адміністрації	Використання існуючих децентралізованих структур

Серія звітів Rapid Damage and Needs Assessment Світового банку, ООН та Єврокомісії є ключовим інструментом планування [137]. RDNA4 оцінює загальну вартість відновлення у 524 млрд доларів на 10 років, прямі збитки – 176 млрд доларів. Житловий сектор потребує найбільше (84 млрд доларів), транспорт – 78 млрд доларів; 727% збитків сконцентровано у прифронтових областях. UNDP через Recovery and Peacebuilding Programme реалізував понад 1,1 млрд доларів програм у 2022-2023 роках, підтримавши планування відновлення у понад 400 громадах.

Ukraine Facility ЄС (2024-2027) передбачає до 50 млрд євро підтримки, пов'язуючи відновлення з євроінтеграцією та реформами. OECD наголошує на ролі децентралізації: реформи з 2014 року призвели до об'єднання понад 10,000 місцевих рад у 1,469 муніципалітетів, а 70% опитаних громад повідомили про покращення якості послуг [96; 26].

На наш погляд, ключовою особливістю української ситуації є те, що відбудова відбувається в умовах триваючого конфлікту, що кардинально змінює пріоритети та можливості. Якщо балканський досвід базувався на постконфліктному середовищі з гарантіями безпеки, то Україна повинна одночасно захищатися та відбудовуватися.

Це створює унікальні можливості для інноваційних підходів, але й потребує перегляду традиційних моделей секвенційності (спочатку безпека,

потім розвиток).

Таблиця 1.5 – Механізми міжнародної підтримки постконфліктної відбудови

<i>Тип механізму</i>	<i>Балканський досвід</i>	<i>Пострадянський досвід</i>	<i>Українська модель</i>	<i>Переваги та обмеження</i>
Багатосторонні фонди	CARDS/IPA ЄС	Різні донорські ініціативи	Ukraine Facility; Multi-Partner Trust Fund	Координація vs бюрократія
Двосторонні програми	USAID, німецькі фонди	Програми ОБСЄ, Ради Європи	Програми G7, Британії, Норвегії	Швидкість vs фрагментованість
Міжнародні фінансові інституції	ЄБРР, Світовий банк	Обмежені програми	ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк	Професіоналізм vs умовності
Гуманітарна допомога	Короткострокові програми	Мінімальні обсяги	Масштабні програми ООН	Швидка мобілізація vs довготермінова орієнтація
Приватні інвестиції	Поступове зростання	Обмежені через політичні ризики	Гарантійні схеми	Ефективність vs ризики

*Джерело: розробка автора.

Критично важливою є відмінність між зовнішньо ініційованими процесами (як на Балканах під міжнародним управлінням) та внутрішньо-керованою відбудовою з міжнародною підтримкою, яку ми спостерігаємо в Україні. Ця відмінність має фундаментальне значення для розуміння ролі децентралізованої співпраці: якщо в першому випадку міжнародні актори нав'язують моделі, то в другому – вони адаптуються до існуючих інституційних структур.

Особливої уваги заслуговує феномен «військової децентралізації», коли місцеві громади в умовах війни набувають нових компетенцій та відповідальності, від організації евакуації до координації гуманітарної допомоги. Цей досвід може стати основою для більш глибокої децентралізації у мирний час, але також несе ризики фрагментації державного управління. Порівняно з балканським досвідом, де децентралізація була нав'язана зовні як частина мирного процесу, українська децентралізація розвивається органічно під тиском війни, що робить її більш стійкою, але менш передбачуваною.

Аналіз літератури виявляє п'ять критичних факторів успішної

постконфліктної відбудови, релевантних для України. По-перше, місцева власність над процесами при координованій міжнародній підтримці – децентралізаційні реформи України створюють для цього інституційну основу. По-друге, соціальна згуртованість як пріоритет, а не побічний ефект – емпіричні дослідження засвідчують, що конфлікти системно руйнують довіру, яка не відновлюється автоматично. По-третє, антикорупційні механізми паралельно з передачею ресурсів на місця – балканський досвід демонструє ризики патронажних мереж. По-четверте, інтеграція екологічного виміру у планування відбудови за принципом «Build Back Better». По-п'яте, гнучкість інституційних моделей замість нав'язування універсальних схем – гібридний мир виникає органічно при взаємодії міжнародного та локального.

Українська відбудова унікальна своїм масштабом та контекстом триваючого конфлікту, проте теоретичні рамки та емпіричні уроки з Балкан, Кавказу та пострадянського простору надають цінний аналітичний інструментарій для формування ефективної політики. Особливо важливим є розуміння того, що відбудова не є технічним процесом, а політичним проєктом формування нового суспільного договору між державою, громадянами та міжнародними партнерами.

1.3 Міжнародний досвід застосування децентралізованих моделей відновлення

Аналіз міжнародного досвіду відновлення держав після збройних конфліктів за останні півстоліття демонструє поступовий зсув у підходах: від централізованих, нав'язаних ззовні моделей відбудови до децентралізованих, орієнтованих на громади та місцеве самоврядування стратегій [134]. Якщо після Другої світової війни План Маршалла передбачав масивні інвестиції на рівні національних урядів, то досвід Іраку, Афганістану та Балкан продемонстрував

обмеженість такого підходу в умовах зруйнованих соціальних зв'язків та недовіри до центральної влади [97]. Сучасна парадигма, яку просувають Світовий банк, ОЕСР та програми розвитку ООН, базується на принципі субсидіарності, де рішення ухвалюються на найнижчому можливому рівні, а міжнародна допомога спрямовується на посилення спроможності місцевих акторів [126]. Це особливо актуально для України, яка, на відміну від багатьох постконфліктних країн, увійшла у фазу повномасштабної війни, вже маючи за собою досвід реформи децентралізації, що створює передумови для специфічної моделі відновлення.

Теоретичною основою сучасного підходу є концепція «локального володіння», яка передбачає, що сталий мир та розвиток потребують активного залучення та лідерства місцевих громад у плануванні, реалізації та моніторингу проєктів відновлення. Централізовані моделі часто ігнорують соціальний, культурний та економічний контекст регіонів, що призводить до будівництва «інфраструктури заради інфраструктури» – шкіл, у яких немає кому вчитися, або доріг, що не ведуть до економічних центрів. На противагу цьому, децентралізований підхід визнає, що мер невеликого міста чи голова ОТГ краще розуміє нагальні потреби своєї громади, ніж чиновник у столиці чи міжнародний експерт.

На наш погляд, головні переваги децентралізованого підходу полягають у наступному:

- швидша ідентифікація реальних потреб громадами порівняно з централізованим плануванням;
- вища легітимність проєктів серед населення через їх участь у прийнятті рішень;
- формування соціального капіталу та довіри через спільну роботу над відбудовою;
- економія ресурсів завдяки кращому розумінню місцевої специфіки та можливостей;
- розвиток демократичних навичок у населення через участь у

громадських процесах.

Проте децентралізація не є панацеєю і може породжувати ризики, зокрема фрагментацію, посилення локальних еліт та корупцію на низовому рівні [133]. Успіх залежить від балансу між розширенням повноважень громад та збереженням національних інституцій, що встановлюють єдині стандарти, забезпечують стратегічний нагляд та координують зусилля.

Досвід Боснії і Герцеговини після Дейтонських угод 1995 року є прикладом проблематичної децентралізації [36]. Країну було розділено на дві автономні сутності з слабким центральним урядом. Така модель, хоч і зупинила війну, створила систему, де відбудова стала інструментом етно-політичної конкуренції, а не спільного розвитку. Проєкти, фінансовані міжнародними донорами, часто дублювалися або саботувалися на місцевому рівні через брак координації між етнічними громадами.

Ключові помилки боснійської моделі, які Україна має уникнути:

- 1) створення автономій на етнічній основі замість функціональної децентралізації;
- 2) відсутність єдиних національних стандартів якості та звітності для всіх регіонів;
- 3) дублювання адміністративних структур, що призвело до неефективного використання ресурсів;
- 4) відсутність механізмів стимулювання міжрегіональної співпраці та солідарності;
- 5) залежність від зовнішнього управління замість розвитку власних інституційних спроможностей.

Це важливий урок для України: децентралізоване відновлення не повинно призводити до посилення регіонального егоїзму або створення «князівств». Національна рамка відновлення, єдині цифрові стандарти звітності та прозорості мають бути обов'язковими для всіх громад, незалежно від джерел фінансування.

На противагу Боснії, досвід Колумбії після мирної угоди з FARC у 2016 році демонструє більш збалансований підхід [80]. Уряд розробив «Програми

розвитку з територіальним фокусом» (PDETs), які були спрямовані на 170 найбільш постраждалих від конфлікту муніципалітетів. Особливість моделі полягала в тому, що плани розвитку для цих територій розроблялися не в столиці, а на місцях через тисячі зборів громад, де мешканці самі визначали пріоритети: відновлення доріг, шкіл, медичних пунктів чи підтримка агровиробників. Центральна влада та міжнародні донори виступали в ролі фасилітаторів та інвесторів, але право визначати пріоритети залишалося за громадою [129]. Це дозволило не лише відновити інфраструктуру, а й, що важливіше, відновити довіру між населенням та державою, яка десятиліттями була відсутня в цих регіонах.

Одним з найпотужніших інструментів децентралізованої відбудови стали так звані програми «відновлення, керованого громадами» [88]. Яскравим прикладом є Національна програма солідарності в Афганістані, в рамках якої понад 45 тисяч громад по всій країні отримали прямі гранти на реалізацію проєктів, обраних ними самими. Громади обирали раду розвитку, яка відповідає за проєкт, проводила закупівлі та звітувала про витрати [32]. Оцінки Світового банку показали, що вартість інфраструктури, збудованої за цією моделлю, була на 20-60% нижчою, ніж при реалізації через централізовані урядові контракти, а якість – вищою. Ключова перевага такого підходу – не стільки економія, скільки соціальний капітал, що генерується в процесі. Спільна робота над проєктом відновлення об'єднує людей, вчить їх демократичних процедур та створює почуття відповідальності за спільне майно. Це саме те, що потрібно українським громадам на деокупованих територіях для подолання травми окупації.

Проте існують і ризики. Дослідження в Індонезії та на Філіппінах показали, що без належного контролю CDD-проєкти можуть потрапляти під контроль місцевих еліт, які спрямовують ресурси на власні потреби, а не на потреби громади [41].

На наш погляд, основні ризики децентралізованої відбудови включають:

- захоплення ресурсів місцевими елітами без належного контролю з боку громади;

- фрагментацію зусиль через відсутність координації між громадами;
- нерівномірний розподіл міжнародної допомоги на користь більш організованих громад;
- корупцію на низовому рівні через слабкість контролюючих механізмів;
- ігнорування стратегічних національних пріоритетів на користь локальних інтересів.

Для уникнення цього необхідні механізми соціального аудиту, прозорості звітності та залучення незалежних спостерігачів. В українському контексті це може бути реалізовано через обов'язкову публікацію всіх проєктних документів на порталах громад та використання цифрових інструментів громадської участі.

Аналіз найбільш релевантних для України моделей дозволяє виділити три кейси, що мають найбільший потенціал адаптації до українських реалій станом на кінець 2025 року. Колумбійська модель територіально-орієнтованого розвитку (PDET) представляє досвід країни, яка здійснювала відбудову в умовах триваючого внутрішнього конфлікту, що має паралелі з українською ситуацією [80]. Програми розвитку з територіальним фокусом охоплювали 170 найбільш постраждалих муніципалітетів, де через систему громадських зборів населення самостійно визначало пріоритети відновлення. Особливістю колумбійського підходу стало поєднання децентралізованого планування з централізованим фінансуванням: держава надавала ресурси, але громади вирішували, на що їх витратити. З позицій теорії публічного управління це є прикладом успішного розділення функцій стратегічного планування (центр) та оперативної реалізації (місцеві громади). Результатом стало не лише фізичне відновлення інфраструктури, але й відновлення довіри між державою та населенням у регіонах, де вона була підірвана десятиліттями конфлікту. Водночас колумбійський досвід показав важливість тривалих зобов'язань держави: програма PDET розрахована на 15 років з гарантованим фінансуванням, що дозволило громадам планувати довгострокові проєкти.

Німецький досвід відновлення Східної Німеччини після об'єднання 1990

року демонструє модель, засновану на міжмуніципальній співпраці та масштабних трансферах [34]. Ключовим інструментом стали «цільові асоціації» (Zweckverbände), які дозволяли громадам об'єднувати ресурси для реалізації великих інфраструктурних проєктів. Публічно-управлінська логіка цієї моделі полягала в усвідомленні, що деякі проблеми (водопостачання, управління відходами, транспорт) за своєю природою є міжмуніципальними і потребують координації між кількома громадами. Німецький досвід показав ефективність горизонтальної координації при наявності сильних інституційних рамок та достатнього фінансування. За 15 років було інвестовано понад 2 трлн євро, що дозволило наблизити рівень життя у східних землях до західних стандартів. Водночас німецька модель підкреслює важливість довгострокового планування та стабільного фінансування, що є викликом для України в умовах триваючої війни. Цікавою особливістю німецького підходу стало збереження існуючих адміністративних структур при одночасному створенні нових механізмів співпраці, що дозволило уникнути institutional shock та забезпечити наступність управління.

Південнокорейський досвід після Корейської війни (1950-1953) та подальшої модернізації представляє модель, що поєднує швидке економічне відновлення з активним використанням цифрових технологій для підвищення ефективності публічного управління [4]. Особливо релевантним для сучасної України є корейський досвід цифровізації громадських послуг через платформу «e-People», що дозволяє громадянам безпосередньо взаємодіяти з усіма рівнями влади. З управлінської точки зору корейська модель демонструє, як технології можуть компенсувати недоліки традиційної бюрократії: підвищити швидкість реагування, забезпечити прозорість процесів та зменшити корупційні ризики. Південна Корея також показала, як цифрові інструменти можуть посилити участь громадян у процесах планування та моніторингу, що особливо важливо для постконфліктних суспільств з низьким рівнем довіри до влади. Корейський підхід до децентралізації характеризувався поступовістю: спочатку було зміцнено центральні інституції, а потім поступово передавалися повноваження

на місцевий рівень, що забезпечило стабільність процесу реформ.

Порівняльний аналіз цих трьох моделей виявляє як спільні елементи, так і специфічні особливості, релевантні для України. Всі три випадки демонструють важливість збалансованого підходу, який поєднує децентралізацію повноважень з централізованою координацією та стандартизацією.

Ключові уроки для української практики включають:

- необхідність збереження балансу між місцевою автономією та національною координацією
- важливість інституційних механізмів для забезпечення міжмуніципальної співпраці
- потенціал цифрових технологій для компенсації слабкостей традиційного управління
- значення довгострокового планування та стабільного фінансування для успішної відбудови
- роль участі громадян у підвищенні легітимності та ефективності проєктів відновлення.

Колумбійський досвід підкреслює значення участі громад у визначенні пріоритетів, німецький – необхідність міжмуніципальної співпраці для великих проєктів, а корейський – потенціал цифрових технологій для підвищення ефективності та прозорості. Для України найбільш перспективним видається гібридний підхід, що поєднує елементи всіх трьох моделей: територіально-орієнтоване планування (як у Колумбії), міжмуніципальну співпрацю (як у Німеччині) та цифрову інтеграцію (як у Південній Кореї).

Таблиця 1.6 – Моделі децентралізованого відновлення: порівняльний аналіз

<i>Модель</i>	<i>Ключовий принцип</i>	<i>Переваги</i>	<i>Ризики</i>
Етно-федеративна (Боснія і Герцеговина)	Політична автономія етнічних груп	Зупинка активної фази конфлікту	Міжобщинна конкуренція, параліч влади
Територіально-орієнтована (Колумбія)	Фокус на постраждалих регіонах	Висока легітимність, відповідність потребам	Нерівномірність розвитку

Продовження таблиці 1.6

<i>Модель</i>	<i>Ключовий принцип</i>	<i>Переваги</i>	<i>Ризики</i>
Керована громадами (Афганістан)	Блок-гранти для мікропроектів	Швидкість, низька вартість	Захоплення елітами
Інтегрована (Тимор-Лешті)	Баланс національного та локального	Стратегічна координація	Складність управління
Цифро-орієнтована (Україна)	Прозорість через цифрові платформи	Мінімізація корупції	Цифрова нерівність
Міжмуніципальна (Німеччина)	Співпраця між громадами	Економія ресурсів	Складність узгодження інтересів
Публічно-приватна (Ірак)	Залучення приватних підрядників	Швидкість реалізації	Відсутність локального володіння

Окремим аспектом є фінансова децентралізація відбудови. Пряме спрямування коштів міжнародних донорів на місцевий рівень часто є викликом через бюрократичні перепони та високі транзакційні витрати. Досвід Іраку та Афганістану показав, що створення паралельних донорських структур, які діють в обхід національного бюджету, підриває державні інституції та створює систему, залежну від зовнішнього фінансування [68]. Більш ефективним підходом є використання багатосторонніх цільових фондів, які адмініструються міжнародними організаціями, але працюють у тісній координації з національним урядом та спрямовують кошти через місцеві бюджети [136].

З нашого погляду, ключові принципи ефективної фінансової децентралізації відбудови полягають у:

- поєднанні міжнародного фінансування з національними бюджетними системами для збереження державного суверенітету
- створенні прозорих механізмів розподілу коштів між громадами на основі об'єктивних критеріїв (рівень руйнувань, кількість населення, економічний потенціал)
- забезпеченні технічної підтримки громадам для підготовки якісних проєктних пропозицій
- впровадженні системи результативного бюджетування з чіткими індикаторами успіху

– створенні резервних фондів для непередбачених потреб та швидкого реагування на нові виклики.

В Україні така модель частково реалізується через фонди на кшталт URTF. Завданням публічного управління є забезпечення максимальної прозорості використання цих коштів на рівні громад.

Цифровізація виступає каталізатором децентралізованої відбудови. Сучасні технології дозволяють вирішити три ключові проблеми традиційних моделей: брак прозорості, низьку швидкість та слабку координацію. Використання геоінформаційних систем для оцінки руйнувань дозволяє швидко та об'єктивно визначати пріоритети відновлення, мінімізуючи політичний вплив [60]. Електронні платформи закупівель забезпечують прозорість використання коштів, а платформи для громадської участі дозволяють проводити онлайн-голосування за проєкти відбудови, залучаючи навіть тимчасово переміщених осіб.

Найбільш перспективні напрями цифровізації децентралізованої відбудови включають:

- 1) інтеграцію всіх процесів планування та звітності в єдину цифрову екосистему для забезпечення координації між рівнями влади
- 2) використання штучного інтелекту для аналізу потреб громад та оптимізації розподілу ресурсів
- 3) створення цифрових «паспортів» проєктів з відкритими даними про фінансування, хід реалізації та результати
- 4) впровадження блокчейн-технологій для забезпечення незмінності фінансових операцій та підвищення довіри
- 5) розробку мобільних додатків для участі громадян у моніторингу проєктів та подачі пропозицій.

Досвід Південної Кореї у створенні цифрової платформи «e-People» є показовим прикладом того, як технології можуть посилити підзвітність влади перед суспільством.

Таблиця 1.7 – Інструменти децентралізованого відновлення

<i>Інструмент</i>	<i>Основна мета</i>	<i>Приклад застосування</i>	<i>Переваги та можливості</i>
Бюджети участі	Залучення громадян до розподілу бюджету	Порту-Алегрі (Бразилія), міста України	Підвищення довіри, фінансова грамотність
Блок-гранти для громад	Пряме фінансування місцевих ініціатив	Афганістан, Філіппіни	Швидкість, розвиток соціального капіталу
Цифрові платформи оцінки	Об'єктивний збір даних про руйнування	Супутникові знімки (Сирія, Україна)	Точне планування, мінімізація корупції
Міжмуніципальна співпраця	Об'єднання ресурсів громад	Німеччина, співпраця ОТГ в Україні	Ефективність у великих проєктах
Цільові фонди	Координація донорської допомоги	URTF (Світовий банк для України)	Зниження транзакційних витрат
Платформи участі	Залучення до обговорення проєктів	«e-People» (Південна Корея)	Інклюзивність, легітимація рішень
Децентралізовані енергорішення	Автономні джерела енергії	Сонячні станції в громадах	Енергетична стійкість

Критичний аналіз міжнародного досвіду виявляє кілька важливих взаємозалежностей, які часто ігноруються у політичних дискусіях про відбудову.

Основні системні протиріччя децентралізованого відновлення включають:

- 1) протиріччя між швидкістю локальних рішень та якістю довгострокового планування (громади швидше ідентифікують потреби, але часто не мають технічної експертизи);
- 2) напругу між принципом «локального володіння» та необхідністю забезпечення національної єдності та стандартів;
- 3) дилему розподілу обмежених ресурсів між громадами з різними можливостями та потребами;
- 4) суперечність між прагненням до інновацій та необхідністю збереження стабільності під час відбудови;
- 5) баланс між залученням міжнародної допомоги та збереженням національного суверенітету над процесом відновлення.

Особливо важливою є залежність між рівнем довіри в суспільстві та успішністю децентралізованих моделей. У країнах з високим рівнем соціального

капіталу (як Німеччина) міжмуніципальна співпраця розвивається природним шляхом, тоді як у післявоєнних суспільствах з фрагментованою довірою (як Боснія) ті ж самі інституційні механізми можуть бути використані для поглиблення поділів. Це означає, що для України важливими є не лише інституційні реформи, але й інвестиції у відновлення соціального капіталу через освітні, культурні та молодіжні програми, які мають супроводжувати технічні проєкти відбудови.

Цифровізація, попри всі переваги, створює нові форми нерівності: громади з кращою цифровою інфраструктурою отримують конкурентні переваги у доступі до ресурсів, що може поглибити існуючі диспропорції. Це потребує активної політики держави щодо забезпечення цифрової інклюзії та підтримки менш розвинених територій.

Підсумовуючи, міжнародний досвід свідчить, що не існує універсальної моделі децентралізованого відновлення. Успішні стратегії завжди є контекстуальними та адаптованими до специфічних національних умов. Для України, з її поєднанням розвиненого громадянського суспільства, досвіду місцевого самоврядування та високого рівня цифровізації, оптимальною є гібридна модель, що базується на розширенні фінансової та управлінської автономії громад при їх інтеграції в єдину національну цифрову екосистему моніторингу та звітності [16]. Це дозволить поєднати гнучкість та швидкість локальних рішень із стратегічним контролем та прозорістю на національному рівні, уникнувши як ризиків надмірної централізації, так і хаосу неконтрольованої фрагментації.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СПІВПРАЦІ

2.1 Постконфліктна відбудова України: інституційні виклики та модель фінансування

Відбудова України та країн Східної Європи у контексті повномасштабної російської агресії являє собою безпрецедентний за масштабами та складністю виклик, що виходить далеко за межі класичних моделей відновлення, відомих історії з часів Плану Маршалла або реконструкції Балкан. Станом на кінець 2024 року, згідно з четвертою оцінкою RDNA4, проведеною спільно Урядом України, Світовим банком, Єврокомісією та ООН, сукупні потреби у відновленні на наступне десятиліття сягнули 524 мільярдів доларів США, що у 2,8 рази перевищує номінальний ВВП України за 2024 рік [128]. Ця астрономічна сума, яка зростає з 486 мільярдів доларів у попередньому звіті [128], свідчить про те, що процес відбудови не може обмежуватися лише поверненням до довоєнного стану, а вимагає модернізації економічної, інфраструктурної та соціальної тканини держави.

Унікальність українського кейсу полягає у необхідності проводити «відбудову під вогнем», коли аварійні ремонти енергетичних мереж та транспортних коридорів здійснюються паралельно з активними бойовими діями та постійними ракетними обстрілами, що докорінно відрізняє цей процес від відновлення Боснії і Герцеговини чи Хорватії, яке розпочалося вже після завершення активної фази конфлікту. Це створює унікальний парадокс: чим довше триватиме конфлікт, тим більшими будуть потреби у відновленні, але водночас тим складнішим стане їх фінансування через зростання боргового навантаження та втрату людських ресурсів.

Ключовою особливістю, яка визначає архітектуру української відбудови, є

її тісна інтеграція з процесом вступу до Європейського Союзу. Інструмент Ukraine Facility обсягом 50 мільярдів євро на 2024-2027 роки є не просто фінансовим механізмом, а політичним якорем, що обумовлює виділення коштів виконанням Плану України [58]. Це створює парадигму «гроші в обмін на реформи», яка має на меті уникнути пасток залежності від донорів, що спостерігалися в деяких країнах Західних Балкан.

Проте аналіз фінансової структури допомоги виявляє критичну відмінність від історичного Плану Маршалла та потенційну структурну пастку. Якщо американська допомога Західній Європі (1948-1952) на 85-90% складалася з грантів, що дозволило уникнути боргової ями [132], то Ukraine Facility передбачає співвідношення позик до грантів приблизно 2:1 (33 мільярди євро позик проти 17 мільярдів грантів та гарантій) [116]. Це створює довгостроковий ризик для фіскальної стійкості України, особливо в контексті демографічної кризи. Критичним питанням стає взаємозалежність між здатністю обслуговувати борг та здатністю генерувати економічне зростання в умовах скорочення робочої сили.

Демографічна криза загрожує стати найбільшим структурним обмеженням для відбудови. За оцінками, з початку повномасштабного вторгнення Україна втратила близько 10 мільйонів людей через міграцію та окупацію, а робоча сила скоротилася до критичних показників [77]. Інститут демографії прогнозує скорочення населення до 30 мільйонів осіб у найближчі роки за песимістичними сценаріями [121]. Це створює парадоксальну ситуацію: наявність фінансових ресурсів для відбудови може зіштовхнутися з фізичною відсутністю кваліфікованих кадрів для їх освоєння.

Складність ситуації поглиблюється взаємозалежністю між демографічними викликами та борговим навантаженням. Менша кількість економічно активного населення означає нижчі податкові надходження та меншу здатність обслуговувати зовнішній борг. Водночас, необхідність швидкої відбудови для повернення мігрантів створює тиск на збільшення запозичень, формуючи потенційно порочне коло. Дефіцит працівників у будівельному,

енергетичному та транспортному секторах вже зараз змушує роботодавців підвищувати зарплати, що може спровокувати інфляцію витрат та знизити конкурентоспроможність економіки.

Ініціативи на кшталт Skills Alliance, започатковані на конференції в Берліні для перекваліфікації 180 000 осіб [84], є важливими, але недостатніми для вирішення структурної проблеми. Українська модель відбудови повинна бути менш трудомісткою та більш технологічною, ніж історичні аналоги, спираючись на автоматизацію та індустріальні методи будівництва.

Порівняльний аналіз із досвідом Балкан надає важливі уроки щодо інституційної спроможності та пасток політичної економії відбудови. У Боснії і Герцеговині міжнародна допомога становила близько 26% ВВП у перші роки після війни, але складна децентралізована система управління, закріплена Дейтонськими угодами, часто призводила до політичного паралічу та неефективного використання коштів [101]. Натомість Хорватія, попри значні руйнування (близько 37 млрд доларів збитків), обрала шлях централізованих інфраструктурних проєктів, зокрема будівництва автомагістралей, що стало драйвером економічного зростання [37].

Критичним викликом для України є уникнення «боснійського сценарію» фрагментації та водночас збереження демократичної підзвітності. Впровадження цифрової екосистеми DREAM, яка дозволяє відстежувати кожен етап проєкту від ініціації до завершення [103], є інноваційним рішенням, але його ефективність залежатиме від політичної волі та інституційної спроможності на місцевому рівні. Досвід інших постконфліктних країн показує, що технологічні рішення самі по собі не гарантують прозорості, якщо відсутні підходящі стимули для їх дотримання.

Секторальна трансформація України відкриває можливості для технологічного стрибка, але водночас створює нові ризики. Руйнування централізованої радянської системи теплової генерації та розподілу (пошкодження енергетичних активів зросли на 93% за останній рік [127]) змушує Україну переходити до децентралізованої моделі, що базується на

відновлюваних джерелах енергії та малій газовій генерації. Енергетична стратегія до 2050 року передбачає будівництво до 94 ГВт сонячних та 140 ГВт вітрових потужностей [78; 103], що не лише підвищить стійкість системи до ракетних атак, але й дозволить Україні інтегруватися в європейський ринок як експортер зеленої енергії.

Однак цей перехід потребує величезних початкових інвестицій у контексті обмежених фінансових ресурсів, створюючи дилему розподілу капіталу між термінових потреб відновлення та довгостроковими цілями модернізації. Аналогічні процеси відбуваються в металургії, де втрата старих активів у Маріуполі відкриває шлях до будівництва заводів «зеленої сталі» з використанням водню та електродугових печей, що відповідає вимогам механізму СВМ Євросоюзу [29]. Це перетворює виклик руйнування на можливість модернізації промислової бази, яка в іншому випадку залишалася б законсервованою в технологіях ХХ століття.

Інфраструктурна інтеграція також вимагає вирішення проблеми «бар'єру колії». Історична розбіжність між радянським стандартом (1520 мм) та європейським (1435 мм) створює логістичні «тертя» на кордоні, що гальмують експорт. Проекти, такі як відкриття євроколії Ужгород-Чоп, є першими кроками до фізичного зшивання транспортних мереж України та ЄС [59]. Розвиток дунайського портового кластеру, який став критичним експортним шлюзом в умовах блокади Чорного моря [48], демонструє адаптивність української логістики, але потребує подальших інвестицій у днопоглиблення та модернізацію перевалювальних потужностей для досягнення цільових показників вантажообігу.

Розмінування територій, вартість якого Світовий банк оцінює у 37 мільярдів доларів [76], залишається передумовою для відновлення сільського господарства та інфраструктурних проектів, створюючи величезний, але необхідний фронт робіт на десятиліття. Це створює ще одну взаємозалежність: без розмінування неможливе повне відновлення економічної активності, але розмінування потребує значних ресурсів, які відволікаються від інших

пріоритетів відбудови.

Житловий сектор потребує 84 мільярди доларів інвестицій, при цьому пошкоджено 13% житлового фонду [127]. Гострим питанням є не лише фізичне відновлення будівель, а створення умов для повернення внутрішніх переселенців та трудових мігрантів. Програма «Build Back Better» передбачає не просто відновлення, а модернізацію житла до стандартів майже нульового енергоспоживання [91], що потребує додаткових інвестицій, але може знизити довгострокові експлуатаційні витрати.

Людський капітал залишається найбільш критичним активом для відбудови. Соціальна інфраструктура потребує 35 мільярдів доларів інвестицій [100], але головним викликом є не фінансування будівель, а підготовка та утримання кваліфікованих кадрів. Ініціатива Skills Alliance для перекваліфікації 180 тисяч осіб [17; 8] є кроком у правильному напрямку, але масштаб проблеми значно більший. Особливо гострою є проблема реінтеграції ветеранів з інвалідністю (понад 300 тисяч осіб) [127], що потребує не лише соціальної підтримки, але й створення інклюзивних робочих місць.

Промисловість потребує 64 мільярдів доларів для відновлення [127; 24], але головний виклик полягає не стільки у фізичному відновленні активів, скільки у перебудові ланцюгів постачання та адаптації до нових ринків. Втрата російського ринку та необхідність відповідати європейським стандартам вимагають не лише капітальних інвестицій, але й системної трансформації виробничих процесів.

Таблиця 2.1 – Ризики відбудови України: виклики публічного управління та інструменти пом'якшення цих ризиків

<i>Тип ризику/виклику</i>	<i>Прояви у публічному управлінні</i>	<i>Інструменти мітигації та координації</i>
1) Боргова криза через позиковий характер фінансування	Співвідношення позик до грантів 2:1 у Ukraine Facility; ризик неплатоспроможності при зниженні податкових надходжень	Перегляд структури фінансування, використання заморожених російських активів, жорсткий фіскальний контроль

Продовження таблиці 2.1

<i>Тип ризику/виклику</i>	<i>Прояви у публічному управлінні</i>	<i>Інструменти мітигації та координації</i>
2) Демографічна яма та дефіцит людського капіталу	Втрата 10 млн населення; неможливість освоїти інвестиції через брак кадрів; інфляція зарплат	Skills Alliance, реінтеграційні програми для мігрантів, автоматизація виробництва, інклюзивність для ветеранів
3) Фрагментація координації («боснійський сценарій»)	Дублювання функцій між відомствами, політичний параліч при прийнятті рішень	Цифрова платформа DREAM, централізація управління відбудовою, чіткий розподіл повноважень
4) Інституційна слабкість та корупційні ризики	Низька спроможність громад готувати bankable проекти для великих банків розвитку (bankable); неефективне використання донорських коштів	Громадський контроль, посилення НАБУ/САП, прозорість через цифровізацію, навчання місцевих управлінців
5) Безпеківі ризики «відбудови під вогнем»	Неможливість довгострокового планування через активні бойові дії; руйнування відновлених об'єктів	Децентралізація критичної інфраструктури, резервування систем, страхування воєнних ризиків, гнучке планування
6) Секторальні дисбаланси у фінансуванні	Конкуренція між терміновими потребами (житло) та стратегічними (зелена енергетика) за обмежені ресурси	Багаторічне бюджетне планування, секторальна координація, пріоритизація на основі мультиплікативного ефекту
7) Логістична фрагментація та «бар'єр колії»	Втрати експортних доходів через несумісність транспортних систем з ЄС	Поетапний перехід на європейський стандарт колії, розвиток дунайського кластеру, мультимодальні термінали
8) Технологічна залежність та цифровий розрив	Ризик створення цифрової нерівності між регіонами; залежність від імпорتنих технологій	Національна цифрова стратегія, розвиток власних ІТ-компетенцій, партнерство з європейськими tech-хабами
9) Соціальна фрагментація та втрата довіри	Розшарування між «тилом» та «фронтом»; конфлікти між ВПО та місцевими громадами	Програми соціальної згуртованості, справедливий розподіл ресурсів відбудови, психологічна реабілітація

*Джерело: розробка автора на основі [52; 6; 3; 4]

Підсумовуючи, відбудова України є не лише економічним, але й цивілізаційним проектом з множинними взаємозалежностями та структурними дилемами. Успіх залежатиме від здатності держави та міжнародних партнерів синхронізувати фізичне відновлення з інституційними реформами в умовах триваючої війни, демографічної кризи та обмежених фінансових ресурсів.

Критичною є здатність уникнути боргової пастки через переважно позиковий характер фінансування, особливо в контексті скорочення податкової бази через втрату населення. Якщо 70 років назад План Маршалла створив економічний фундамент для безпеки Західної Європи, то відбудова України має створити безпековий фундамент для економічної стійкості Східної Європи в умовах нової геополітичної реальності.

2.2 Горизонтальні мережі та партнерства у відбудові громад у сучасній повоєнній Україні (2022-2025 рр.)

В умовах затяжного збройного конфлікту та повномасштабного вторгнення РФ, що триває з 2022 по 2025 рік, архітектура публічного управління в Україні зазнала значних трансформацій. Традиційні ієрархічні моделі управління, де імпульси передаються виключно вертикально від центру до периферії, виявилися недостатньо стійкими для подолання комплексних викликів воєнного часу. Натомість емпіричні дані свідчать про активізацію феномену горизонтальних мереж – складних, багаторівневих систем взаємодії між муніципалітетами, громадянським суспільством, міжнародними донорами та бізнесом.

Дослідження базується на поліметодичному підході, що поєднує інституційний аналіз, метод кейс-стаді та аналіз стейкхолдерів. Методологічна рамка охоплює макрорівень (аналіз законодавчих змін та стратегічних документів), мезорівень (дослідження структури партнерств та механізмів фінансування) та мікрорівень (практики відновлення на рівні окремих громад). Інформаційною основою слугує масив даних, що включає звіти міжнародних інституцій, програмні документи донорів, корпоративні звіти та дані моніторингу громадянського суспільства [56; 57].

Фундаментом для розгортання горизонтальних мереж у воєнний час стала

реформа децентралізації, розпочата у 2014 році, яка сформувала суб'єктність громад та надала їм повноваження для самостійного пошуку партнерів. Однак період 2022–2025 років характеризується складною взаємодією між необхідністю централізації управління в умовах воєнного стану та потребою у збереженні автономії місцевого самоврядування для ефективного відновлення.

Ключовим полем напруги у 2024–2025 роках стала дискусія навколо законопроекту №4298 «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації»», покликаною запровадити інститут префектів та нагляд за законністю рішень органів місцевого самоврядування [28]. Асоціація міст України виступила з критикою редакції законопроекту, вбачаючи в ньому ризики надмірного втручання держави у діяльність громад та потенційне блокування ініціатив громад з відновлення [22]. Рада Європи надала експертні висновки, наголошуючи на необхідності балансу між наглядом та управлінською автономією громад [98].

Таблиця 2.2 – Порівняння позицій сторін щодо реформи нагляду (2024–2025 рр.)

<i>Аспект</i>	<i>Позиція АМУ</i>	<i>Позиція Уряду</i>	<i>Рекомендації Ради Європи</i>
Мета нагляду	Захист прав громад; консультативна функція	Забезпечення законності в умовах воєнного стану	Верховенство права; нагляд за законністю
Повноваження префекта	Обмежені правом зупиняти акти з зверненням до суду	Широкі повноваження контролю	Пропорційність втручання; чіткі підстави
Ризики	Блокування рішень з відбудови; тиск на мерів	Втрата керованості регіонами	Політизація інституту префекта

Ця дискусія безпосередньо впливає на горизонтальні партнерства: громади прагнуть зберегти максимальну свободу дій для укладання міжнародних угод та залучення інвестицій, тоді як посилення державного нагляду може бюрократизувати ці процеси. Додатковим фактором стало вилучення «військового» ПДФО з місцевих бюджетів до державного бюджету у 2024 році, що суттєво обмежило інвестиційний ресурс громад та змусило їх активніше

шукати зовнішні джерела фінансування через горизонтальні мережі [47].

У 2024–2025 роках значно зросла роль всеукраїнських асоціацій як інституційних посередників. Всеукраїнська асоціація громад та Асоціація міст України не лише лобюють інтереси громад у парламенті, але й виступають гарантами для міжнародних партнерів. Всеукраїнська асоціація громад у серпні 2025 року провела масштабний діалоговий захід щодо ветеранської політики, об'єднавши понад 70 лідерів громад для вироблення спільних підходів до реінтеграції ветеранів. Це приклад того, як асоціація формує горизонтальну політику на рівні «громада-громада», яку згодом має імплементувати держава [7]. У березні 2025 року підписано Меморандум про взаєморозуміння між Конгресом Ради Європи та Українською асоціацією об'єднаних територіальних громад, що відкриває нові можливості для навчання та обміну досвідом [42].

Якщо у 2022 році міжнародне партнерство базувалося переважно на емоційній солідарності та гуманітарній допомозі, то у 2024–2025 роках воно трансформувалося у прагматичну проектну співпрацю, спрямовану на стратегічну відбудову інфраструктури та економічний розвиток. Центральним елементом стала шведсько-українська програма Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні» (2024–2028), що фінансується Sida та забезпечує інституційну підтримку ініціативи Cities4Cities / United4Ukraine [131].

За сприяння цієї ініціативи понад 80 муніципалітетів з країн ЄС налагодили довгострокове партнерство з українськими громадами. Серед конкретних прикладів співпраці: Херсон – Норрчепінг (Швеція) поглибили співпрацю у сферах інновацій та інклюзії у жовтні 2025 року; Славутич – Франконвіль (Франція) укладено нове партнерство у листопаді 2025 року; Житомир – Кассель (Німеччина) перейшли від рамкової угоди до реалізації конкретних проектів [39].

Унікальним прикладом ефективності горизонтальних зв'язків стала модель патронату Данії над Миколаєвом та областю. Співпраця координується

через регулярні засідання Керівного комітету, шосте з яких пройшло онлайн у лютому 2025 року, затвердивши пакет на 200 млн данських крон [104]. Секторальний фокус зосереджено на водопостачанні та енергетиці: після руйнування водогону Дніпро-Миколаїв Данія фінансує масштабну реконструкцію мереж, включно з проектом у Первомайську (реконструкція 8,8 км водогону, бюджет 7,2 млн євро) та заміну аварійних труб у Корабельному районі Миколаєва [46; 120].

Естонія продемонструвала приклад того, як невелика країна може здійснювати системний вплив на регіональному рівні через флагманські проекти. Дитячий садок в Овручі став символом швидкої та якісної відбудови: перша черга здана у червні 2023 року, розширення завершено у 2024 році. Будівля зведена з екологічних дерев'яних модулів, виготовлених в Естонії, та включена до переліку флагманських ініціатив ЄС «Global Gateway» на 2025 рік [69]. Відновлення мосту у Малині (інвестиція 1 млн євро) завершено у жовтні 2023 року, що відновило логістику регіону [69]. У 2024–2025 роках реалізується проект будівництва багатоквартирних будинків для внутрішньо переміщених осіб та дитячих будинків сімейного типу. Естонія забезпечує не лише фінансування, але й повний цикл проектного менеджменту через агенцію ESTDEV, демонструючи модель прямого державного управління проектами відновлення [69].

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика моделей патронату (2022-2025)

<i>Характеристика</i>	<i>Данія – Миколаїв</i>	<i>Естонія – Житомирщина</i>
Масштаб фінансування	Великий (сотні млн євро)	Середній (десятки млн євро)
Механізм реалізації	Мультиагентний (UNDP, Nefco, UNOPS, DRC)	Прямий (через ESTDEV)
Ключовий фокус	Критична інфраструктура (вода, тепло)	Соціальна інфраструктура (садочки, житло)
Технологічний підхід	Реконструкція існуючих мереж	Модульне будівництво, інновації
Географічне охоплення	Обласний центр та область	Окремі громади області

Європейський Союз активно стимулює муніципальні партнерства через інструменти «м'якої сили». У березні 2025 року Європейський комітет регіонів

спільно з програмою U-LEAD запустив ініціативу TIPS4UA (Training and Internship Programme Support), спрямовану на навчання українських муніципальних службовців [118]. Альянс міст та регіонів за відбудову України, створений під егідою ЄС, слугує платформою для координації зусиль та обміну досвідом між європейськими та українськими мерами.

Війна стала каталізатором внутрішньої інтеграції українських громад. Спільні виклики змушують муніципалітети об'єднувати ресурси через механізм міжмуніципального співробітництва. За даними моніторингу Мінрегіону, лише за підтримки проєкту USAID HOVERLA станом на вересень 2024 року було підписано 45 нових угод, з яких 38 пройшли державну реєстрацію. Це свідчить про перехід від декларативних намірів до юридично зобов'язуючих форм співпраці.

Секторальні пріоритети міжмуніципального співробітництва включають управління відходами, водопостачання та охорону здоров'я. У Полтавській області за підтримки GIZ чотири громади створили спільне комунальне підприємство для управління твердими побутовими відходами, демонструючи у 2024–2025 роках сталі результати: спільне використання сміттєвозів, облаштування сортувальних ліній та оптимізація маршрутів. Ініціатива «Zero Waste», що поширюється у Луцьку, Херсоні та Харкові, базується на мережевій взаємодії громадських організацій та муніципалітетів для впровадження європейських практик циркулярної економіки. У Чернівцях реалізується проєкт «Municipal Infrastructure Development, Phase II» за підтримки ЄС та KfW (грант 19,75 млн євро), що має регіональне значення, оскільки модернізовані очисні споруди обслуговують прилеглі території та враховують екологічний вплив на транскордонні річки.

Міжнародні проєкти, такі як USAID Hoverla та U-LEAD with Europe, виступають фасилітаторами процесу міжмуніципального співробітництва. Вони надають юридичний супровід укладання угод, допомагають розробляти статuti спільних комунальних підприємств та навчають персонал. У 2024–2025 роках USAID HOVERLA розширив свою діяльність на 15 нових громад у Чернігівській

та Сумській областях, фокусуючись на відновленні через інструменти співробітництва та забезпеченні технічної підтримки громадам для підготовки якісних проєктних пропозицій.

Унікальним українським підходом стала ініціатива «Пліч-о-пліч», яка інституціоналізує допомогу тилкових областей постраждалим регіонам. Тиллові громади беруть «шефство» над конкретними селами чи містами у прифронтовій зоні. Приклад: Великоберезовицька громада (Тернопільщина) виділила понад 700 тис. грн з власного бюджету на будівництво укриттів у Святогірській громаді (Донеччина) [40]. Ця модель дозволяє оперативно мобілізувати будівельні бригади та техніку для термінових ремонтів, оминаючи тривалі процедури державних закупівель.

Роль громадянського суспільства трансформувалася від волонтерського реагування до системної участі у формуванні політики відновлення та моніторингу використання коштів. Найвагомішим досягненням стало розгортання екосистеми DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), розробленої у співпраці з коаліцією RISE Ukraine, що об'єднує понад 50 організацій [50]. Система забезпечує повний життєвий цикл проєктів відновлення та станом на 2025 рік інтегрована з Prozorro та реєстрами пошкодженого майна. Громадські організації не лише беруть участь у розробці функціоналу DREAM, але й проводять навчання для громад, активно просуваючи принципи «відкриті за замовчуванням», вимагаючи публікації всіх даних про відбудову у машиночитаному форматі [92].

Проте експерти зазначають значні виклики: попри наявність інструментів, спроможність громад готувати якісні проєкти залишається низькою. Лише 1% запланованого бюджету на реконструкцію було використано Мінрегіоном у першому кварталі 2025 року через процедурні затримки та низьку якість проєктної документації [115]. Це підкреслює розрив між технологічними можливостями та реальними управлінськими спроможностями на місцях.

У вересні 2023 року створено Альянс українських організацій громадянського суспільства, який у березні 2024 року презентував «Стратегію

локалізованого реагування» (2024–2029). Головна мета – зміна архітектури допомоги так, щоб ресурси надавалися безпосередньо українським локальним організаціям, які краще розуміють потреби на місцях і залишаються працювати після завершення активної фази конфлікту [86]. Навіть в умовах війни громади знаходять способи залучати мешканців до прийняття рішень: у 2024 році Коблівська громада за підтримки U-LEAD відновила громадський бюджет, реалізувавши проекти встановлення станції доочистки води та стерилізації тварин. Проводяться онлайн-опитування та консультації щодо перейменування вулиць, планів відновлення та стратегій розвитку. Однак за даними опитувань Chatham House 2025 року спостерігається певне зниження активності громадян на регіональному рівні (з 76% у 2024 до 62% у 2025) через втому та міграцію [90].

Приватний сектор у 2024–2025 роках демонструє перехід від ситуативної благодійності до стратегічних партнерських проектів з громадами. Група Metinvest розробила комплексну концепцію «Сталева мрія», що включає понад 200 готових проектів (школи, садочки, амбулаторії, житлові квартали). У 2024–2025 роках проекти адаптуються для конкретних громад: презентовано проект «Бахмут-Гоща» – будівництво кварталу для переселенців з Бахмута у громаді Гоща (Рівненська область). Презентація концепцій відновлення Маріуполя, Тростянця, Глухова на конференції URC 2025 у Римі дозволила мерам напряму комунікувати з потенційними інвесторами [112]. Це приклад того, як великий бізнес надає громадам не просто кошти, а інтелектуальний продукт (проектно-кошторисну документацію, візуалізації), що значно полегшує пошук донорського фінансування.

Компанії агросектору (МНР, Kernel) продовжують підтримувати громади своєї присутності, фінансуючи ремонти шкіл, лікарень та бомбосховищ. МНР реалізує програми «Зеленого та здорового житла», хоча основний фокус змістився на підтримку енергонезалежності громад та продовольчу безпеку [73].

В умовах енергетичного терору бізнес та громади співпрацюють у створенні розподіленої генерації. Фонд Energy Community реалізує ініціативу

«Промінь надії», встановлюючи сонячні панелі на лікарнях, до кінця 2024 року три об'єкти були повністю завершені. Релокований бізнес інтегрується у нові громади, створюючи спільні підприємства та сплачуючи податки: Львівська міська рада через програму «Invest in Lviv» надає інституційну підтримку переміщеним підприємствам, забезпечуючи їм пільгові умови оренди та адміністративний супровід. Це демонструє, як війна стимулює нові форми територіальної інтеграції через міграцію бізнесу [106].

У звіті Єврокомісії за 2025 рік відзначається, що попри війну, Україна продовжує демонструвати прихильність до реформи децентралізації, однак наголошується на необхідності прозорого механізму фінансування відновлення, який би враховував потреби регіонів України та забезпечував координацію між різними джерелами фінансування [57].

Аналіз горизонтальних мереж та партнерств у 2022–2025 роках виявляє кілька ключових тенденцій. Українські громади довели, що горизонтальні зв'язки є ефективнішими за жорстку вертикаль в умовах невизначеності, дозволяючи швидко мобілізувати ресурси та знаходити нестандартні рішення. Відбувся перехід від хаотичної гуманітарної допомоги до системних, довгострокових програм патронату та інфраструктурних проєктів, що вимагає від громад підвищення управлінської спроможності та прозорості.

Екосистема DREAM стала важливим інструментом довіри: громади, які не інтегруються у цю цифрову мережу, ризикують залишитися на узбіччі процесів відновлення. Водночас намагання держави посилити контроль через інститут префектів та централізацію податків створює напругу у відносинах з органами місцевого самоврядування.

Головним «вузьким місцем» стає не відсутність коштів, а брак кваліфікованих проєктних менеджерів у громадах, здатних готувати складні інфраструктурні проєкти.

2.3 Роль місцевого самоврядування в координації відновлювальних процесів

Аналіз ролі місцевого самоврядування в координації відновлювальних процесів здійснювався на основі систематичного огляду вторинних джерел за 2022-2025 роки. Методологічна стратегія включала пошук офіційних документів міжнародних організацій (Світовий банк, ЄС, ПРООН), урядових звітів України, аналітичних матеріалів профільних експертних установ та академічних публікацій у базах даних. Використовувалися ключові пошукові терміни: «Ukraine reconstruction», «local government coordination», «DREAM ecosystem», «military PDFO», «decentralization reform», «municipal capacity building». Критеріями відбору джерел були: офіційний статус, актуальність (2022-2025), релевантність для українського контексту та наукова достовірність.

Роль місцевого самоврядування в координації відновлювальних процесів у 2022–2025 роках характеризується складною діалектикою між високою адаптивністю громад «знизу» та посиленням централізаційних тенденцій «зверху». Якщо у перші місяці повномасштабного вторгнення саме децентралізована модель управління, сформована реформою 2014–2020 років, стала фундаментом національної стійкості, дозволивши громадам оперативно реагувати на гуманітарні виклики без вказівок з центру, то період 2024–2025 років позначився спробами держави відновити контроль над ресурсами відновлення. Ключовим індикатором спроможності громад стала їхня здатність інтегруватися у нову архітектуру планування, яка вимагає переходу від хаотичних ремонтів до стратегічного проектного менеджменту.

Згідно з четвертою оцінкою потреб відновлення та реконструкції (RDNA4), оприлюдненою у лютому 2025 року, загальні потреби на відновлення України сягнули 524 мільярдів доларів США протягом наступного десятиліття [128]. Ліва частина цих потреб стосується об'єктів комунальної власності – житла (84 млрд доларів), транспорту (78 млрд доларів) та енергетики

(68 млрд доларів), що ставить органи місцевого самоврядування у центр процесу імплементації, але не завжди у центр прийняття рішень [127]. Пріоритетними секторами для 2025 року визначено 787 багаторічних проектів, з яких лише 92 проекти вартістю 5,4 млрд доларів забезпечені фінансуванням, залишаючи фінансовий розрив понад 6 млрд доларів [137].

Найбільш болючим питанням, що визначило фінансову спроможність громад у досліджуваній період, стала трансформація бюджетної політики. У 2022–2023 роках багато громад, особливо у прифронтових зонах та місцях дислокації військових частин, отримали надприбутки за рахунок податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення військовослужбовців. Це дозволяло їм самостійно фінансувати не лише поточні потреби, але й закупівлі для армії та локальні ремонти [123].

Однак рішення уряду про вилучення «військового ПДФО» з місцевих бюджетів до державного, починаючи з 2024 року, докорінно змінило фінансовий ландшафт. За даними Кабінету Міністрів, у 2024 році це рішення дозволило мобілізувати 96,3 млрд гривень на розвиток військово-промислового комплексу [13]. Проте для громад це означало втрату значної частини фінансової автономії. Наприклад, Миколаїв втратив близько 2,7 млрд гривень порівняно з довоєнним періодом, що стало одним з найвищих показників серед обласних центрів [14]. У бюджеті на 2025 рік закріплено, що 64% ПДФО невійськових платників податків надходитиме до бюджетів громад, що на 4% більше порівняно з попереднім роком, проте це не компенсує втрати від військового ПДФО [124].

Інституційна координація відновлення у 2024–2025 роках здійснюється через нові цифрові та адміністративні інструменти, впровадження яких стало викликом для органів місцевого самоврядування. Екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) стала безальтернативним інструментом для подання проектів на фінансування [18]. Станом на 2025 рік через систему проходять понад 7000 проектів від майже 1300 організацій, від ремонтів шкільних укриттів до комплексної відбудови кварталів [105]. Проте

аналіз показує глибоку нерівність у доступі до цих ресурсів: великі міста з фаховими проектними офісами успішно генерують якісні заявки, тоді як малі громади часто не здатні підготувати технічну документацію належного рівня.

Оцінка EU4Digital, проведена з лютого по вересень 2024 року, виявила, що DREAM ефективно підтримує потреби громад щодо реконструкції, але потребує вдосконалень у сфері кібербезпеки та функціональності [105]. Впровадження «Єдиного проектного портфеля», який формується Стратегічною інвестиційною радою, фактично централізувало пріоритизацію: проекти громад тепер проходять фільтр на рівні центральних органів виконавчої влади, що часто ігнорує локальну специфіку потреб.

Додатковим вектором напруги є співіснування обраних органів місцевого самоврядування та призначених військових адміністрацій. Дослідження показують, що у громадах, де введені військові адміністрації, прозорість прийняття рішень та участь громадськості суттєво знизилися, а роль місцевих рад була маргіналізована [125]. Це створює ризик, що після завершення воєнного стану Україні доведеться заново «перезапустити» місцеву демократію в багатьох регіонах.

Гостра дискусія навколо законопроекту №4298 про місцеві державні адміністрації, який передбачає запровадження нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування (інститут префектів), стала індикатором напруги між центром та місцевою владою [98]. Асоціація міст України у 2024–2025 роках вела активну лобістську кампанію проти надання префектам надмірних повноважень, вбачаючи в цьому загрозу блокування ініціатив громад [15]. Водночас європейські партнери в рамках Ukraine Facility наполягають на необхідності такого нагляду як умови для отримання фінансування, але виключно у форматі перевірки законності, а не політичного тиску [63].

На противагу внутрішнім обмеженням, органи місцевого самоврядування демонструють високу ефективність у налагодженні горизонтальної міжнародної співпраці. Найбільш успішні кейси реалізуються через прямі партнерства мерів,

часто в обхід бюрократичних надбудов. Програма U-LEAD з Європою у 2024–2025 роках переорієнтувалася з гуманітарної допомоги на навчання громад підготовці інфраструктурних проектів та стратегічному плануванню. Третя фаза програми (2024-2027) отримала фінансування 62 млн євро від ЄС та країн-партнерів для підтримки децентралізації та підготовки до членства в ЄС [118].

Програма TIPS4UA (Training and Internship Programme Support), запущена Європейським комітетом регіонів спільно з U-LEAD у березні 2025 року, спрямована на навчання українських муніципальних службовців управлінню проектами реконструкції та сприяння партнерським відносинам між містами [61]. Це відповідає новим вимогам, оскільки для доступу до коштів Ukraine Facility громади повинні пропонувати проекти, привабливі для приватних інвесторів та міжнародних фінансових організацій.

Варто відзначити роль громад у забезпеченні людського капіталу для відновлення. В умовах демографічної кризи та дефіциту кадрів саме на рівні муніципалітетів реалізуються програми перекваліфікації та інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Без вирішення житлового питання на локальному рівні (соціальне житло, муніципальна оренда) макроекономічні плани відновлення ризикують розбитися об фізичну відсутність людей.

Важливим аспектом є використання міжмуніципального співробітництва як інструменту координації відновлення. U-LEAD підтримує укладання угод про співпрацю між громадами: станом на 2024 рік було підписано 45 нових угод, з яких 38 пройшли державну реєстрацію [118]. Це дозволяє громадам об'єднувати ресурси для реалізації масштабних проектів відновлення, які виходять за межі можливостей окремих муніципалітетів.

Підсумовуючи, роль місцевого самоврядування у 2022–2025 роках трансформувалася від автономного виживання до боротьби за суб'єктність у централізованій системі відбудови. Громади залишаються головними замовниками робіт «на землі», але їхній вплив на розподіл фінансів зменшився. Головним викликом на найближчі роки стане пошук балансу між державним контролем за використанням коштів донорів та збереженням децентралізації як

ключової євроінтеграційної реформи. Якщо держава продовжить політику фінансового обмеження громад через вилучення податків та адміністративний тиск, це може призвести до пасивності на місцях і провалу відновлення. Натомість, надання громадам інструментів для залучення прямих інвестицій та спрощення дозвільних процедур може стати драйвером економічного зростання.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СПІВПРАЦІ В УКРАЇНІ

3.1 Висновки з українського досвіду децентралізованої співпраці громад між собою і місцевим бізнесом в умовах війни у 2022-2025 рр.

Майже 4-річний досвід війни змінює також і українське місцеве самоврядування, перетворюючи його з адміністративного механізму на фундамент національної стійкості [12]. Феномен релокації 11 тисяч підприємств, створення СКП «Північний шлях» п'ятьма громадами Чернігівщини, національний проєкт «Пліч-о-пліч» з відновленням 1500 будинків – це не випадкові ініціативи, а системні зрушення, які потребують інституціоналізації [19]. Замість теоретичних схем маємо живий досвід того, як територіальні громади стають центрами економічного розвитку, безпекової координації та міжнародної співпраці.

Таблиця 3.1. – Статистика та структура релокації бізнесу в Україні (2024 рік)

<i>Показник</i>	<i>Статистичні дані</i>	<i>Джерело</i>
Загальна кількість релокацій	11 083 компаній змінили реєстрацію	13
Топ-регіони призначення (кількість компаній)	м. Київ (2252), Київська обл. (847), Харківська обл. (742)*, Дніпропетровська обл. (722), Львівська обл. (613)	12
Галузева структура	Оптова торгівля (32.4%), Будівництво (6.3%), Нерухомість (4.8%), Сільське господарство (4.6%), Транспорт (4.2%), ІТ (2.2%)	13
Найпопулярніші маршрути	Київ -> Київська обл. (775); Київ -> Дніпропетровська обл. (575); Київ -> Одеська обл. (366)	13

*Джерело: [21; 5].

Ключові уроки періоду 2022-2025 років демонструють, що успішними є не найбагатші громади, а найбільш адаптивні – ті, що швидко формують партнерські альянси та використовують нові законодавчі можливості. Закарпаття перетворилося з дотаційного регіону на інвестиційний центр завдяки програмі «33-33-33» та цифровій базі земельних ділянок [25]. Рівненщина стала лідером міжмуніципального співробітництва з 59 договорами у 2024 році [10]. Охтирка залучила понад 13 млн грн міжнародних грантів [20]. Ці кейси доводять, що децентралізована співпраця – не абстрактна концепція, а практичний інструмент виживання та розвитку.

На основі цього досвіду формулюю рекомендації, які враховують реальні можливості та обмеження українського контексту. Пропоновані заходи базуються на успішних практиках, але адаптовані до викликів 2026-2028 років – періоду, коли інтенсивність бойових дій може знизитися, але потреба у швидкому відновленні залишиться критичною.

Інституційна модернізація міжмуніципального співробітництва вимагає тиражування досвіду СКП «Північний шлях», де п'ять громад створили спільне підприємство з паритетним управлінням [71]. Цей кейс довів ефективність реального корпоративного управління на муніципальному рівні, що кардинально відрізняється від формальних договорів про співпрацю:

- створення типових статутів СКП для ключових секторів: управління відходами, водопостачання, утримання доріг, енергетика, цифрові послуги;
- запровадження професійних стандартів управління СКП з вимогою наявності наглядових рад та незалежного аудиту;
- розробка фінансових моделей спільного інвестування у спецтехніку та обладнання, яке окремі громади не можуть дозволити собі індивідуально;
- створення правових механізмів виходу учасників з СКП з компенсацією внесків для уникнення блокування ініціатив;
- стимулювання створення міжрегіональних СКП для реалізації інфраструктурних проєктів національного значення.

Фінансові стимули для горизонтальної координації повинні компенсувати

втрати від вилучення військового ПДФО, яке суттєво обмежило можливості громад [1]. Необхідні системні зміни у бюджетній політиці:

- створення Національного фонду міжмуніципального розвитку з гарантованим фінансуванням 2% від доходів держбюджету;
- запровадження пільгових кредитів для спільних проєктів ММС: 3% річних, терміни до 15 років, спрощені процедури;
- введення «бонусних коефіцієнтів» при розподілі субвенцій для громад, що демонструють успішне міжмуніципальне співробітництво;
- створення муніципальних облігацій з державними гарантіями для фінансування великих інфраструктурних проєктів;
- розробка механізмів співфінансування міжнародних грантів через державний бюджет у співвідношенні 1:1.

Розширення проєкту «Пліч-о-пліч» потребує переходу від добровільної ініціативи до системної державної політики горизонтальної підтримки. Досвід відновлення Херсонщини силами 15 областей-партнерів довів ефективність прямої координації «громада-громада» [1]:

- інституціоналізація через Постійну комісію міжрегіональної солідарності з правом координації та розподілу ресурсів;
- створення цифрової платформи «Plich Hub» для автоматизованого матчінгу потреб постраждалих громад з можливостями тилових;
- розробка довгострокових патронатних програм на 5-7 років з фокусом на економічний розвиток, а не лише гуманітарну допомогу;
- залучення європейських муніципалітетів до тристоронніх альянсів з українськими громадами;
- створення системи кадрового обміну: відрядження спеціалістів з тилових громад для відновлення деокупованих територій.

Стратегічне партнерство з великим бізнесом має трансформуватися від спорадичної благодійності до системного співінвестування у територіальний розвиток. Досвід ДТЕК з інвестиціями 11 млрд грн у 2024 році, програми МХП та Астарті доводять готовність бізнесу до довгострокових зобов'язань [109]:

- створення галузевих стандартів соціального інвестування: енергетичні компанії фокусуються на розподіленій генерації, агрохолдинги – на малому підприємстві
- запровадження «соціальних облігацій» з прибутковістю, прив'язаною до досягнення соціальних результатів громад
- розвиток публічно-приватно-громадського партнерства через Національну раду координації з представництвом всіх сторін
- створення регіональних фондів розвитку за участю великого бізнесу, громад та міжнародних інвесторів
- законодавче закріплення податкових пільг для компаній, що реалізують довгострокові програми розвитку територій.

Нормативна модернізація повинна розширити успішний досвід Закону № 3050-ІХ про податкові пільги для постраждалих територій [11]. Громади довели здатність ефективно використовувати фіскальні інструменти для залучення бізнесу:

- надання громадам права встановлювати «інвестиційні каникули» до 5 років для релокованого бізнесу з чіткими зобов'язаннями щодо створення робочих місць
- спрощення процедур ДПП для проєктів відновлювальної енергетики та цифрової інфраструктури через «зелені коридори»
- законодавче закріплення можливості створення міжрегіональних асоціацій громад для реалізації масштабних проєктів
- введення статусу «громади-лідера міжнародної співпраці» з додатковими повноваженнями щодо укладання угод з іноземними партнерами
- розширення можливостей концесійних договорів для муніципальної інфраструктури з гарантованою прибутковістю для інвесторів.

Цифровізація міжмуніципальної співпраці має базуватися на успішному досвіді Закарпаття з онлайн-базою земельних ділянок, яка стала ключовим фактором залучення релокованого бізнесу [23]. Технології можуть кардинально підвищити ефективність координації:

- створення платформи «Invest in Ukrainian Communities» з інтерактивними картами інвестиційних можливостей кожної громади;
- розробка «цифрових паспортів громад» з актуальними даними про демографію, інфраструктуру, економічний потенціал;
- запровадження автоматизованої системи моніторингу ефективності співпраці на базі великих даних;
- інтеграція українських муніципальних платформ з європейськими системами для спрощення міжнародних проєктів;
- створення штучного інтелекту для матчингу потреб громад з можливостями донорів та інвесторів.

Підготовка до євроінтеграції потребує системної роботи з адаптації муніципального управління до європейських стандартів. Зростання міжнародних партнерств з 275 до 356 у 2022-2023 роках свідчить про високий інтерес європейських муніципалітетів [49]:

- створення Агентства муніципального розвитку при Мінрегіоні для координації міжнародної технічної допомоги;
- запуск мережі «пілотних громад» для апробації європейських практик управління та звітності;
- навчання муніципальних службовців європейським стандартам проєктного менеджменту через партнерські програми;
- розробка системи сертифікації громад за європейськими стандартами якості управління;
- створення двосторонніх фондів розвитку з країнами ЄС для фінансування спільних муніципальних проєктів.

Таблиця 3.2 – Пріоритетні рекомендації для періоду 2026-2028 років

<i>Сфера</i>	<i>2026 рік</i>	<i>2027 рік</i>	<i>2028 рік</i>
Інституційна співпраця	Створення 50 СКП за моделлю «Північного шляху» у ключових секторах	Запуск Національної академії муніципального управління з європейськими програмами	Сертифікація 200 громад за стандартами ЄС, підготовка до структурних фондів

Продовження таблиці 3.2

<i>Сфера</i>	<i>2026 рік</i>	<i>2027 рік</i>	<i>2028 рік</i>
Фінансові механізми	Запуск Фонду міжмуниципального розвитку з бюджетом 15 млрд грн	Емісія перших муніципальних облігацій на 5 млрд грн для інфраструктурних проєктів	Залучення 2 млрд євро європейських інвестицій через муніципальні канали
Бізнес-партнерство	Укладання 100 довгострокових угод ДПГ-партнерства з великими компаніями	Створення 25 регіональних фондів розвитку за участю бізнесу та громад	Запуск 500 проєктів соціального підприємництва за підтримки корпоративних партнерів

*Джерело: розробка автора.

Логіка запропонованої трирічної трансформації відображає поступовий перехід від воєнного виживання до системної відбудови з євроінтеграційною перспективою. 2026 рік фокусується на інституціоналізації успішних воєнних практик – поширення «моделі» СКП «Північний шлях», запуск Національного фонду міжмуниципального розвитку та формалізація корпоративного партнерства через довгострокові угоди ДПГ. Ключовою метою є створення фінансово-організаційного фундаменту для масштабної відбудови через мобілізацію 15 млрд грн внутрішніх ресурсів та системне залучення великого бізнесу до територіального розвитку.

2027-2028 роки спрямовані на підготовку до повноцінної євроінтеграції через сертифікацію громад за європейськими стандартами та залучення зовнішнього фінансування. Емісія муніципальних облігацій, створення регіональних фондів розвитку та запуск 500 проєктів соціального підприємництва формують децентралізовану економічну екосистему, здатну ефективно освоювати європейські структурні фонди. Генеральний напрям полягає у трансформації українського досвіду горизонтальної співпраці часів війни у конкурентну перевагу для постконфліктного періоду – створення мережі спроможних, фінансово автономних та міжнародно інтегрованих громад як основи сталого розвитку держави.

3.2 Рекомендації щодо розвитку децентралізованої співпраці в Україні за вектором євроінтеграції ймовірного та потенційного нового оборонного альянсу в Європі разом з Україною

Українська війна 2022-2025 років назавжди змінила європейську безпекову архітектуру, перетворивши концепцію «всеосяжної оборони» з теоретичної моделі на практичний імператив виживання [110]. Традиційні уявлення про оборону як виключну прерогативу центральних урядів зазнали краху під тиском реалій гібридної війни, де ключову роль відіграють не лише збройні сили, а резильєнтність на рівні базових адміністративних одиниць. Сценарії GLOBSEC на 2025-2026 роки підтверджують домінування «війни на виснаження», що вимагає від українських громад переходу від пасивного очікування миру до активної інтеграції в європейську систему колективної безпеки [70]. Успіх цієї інтеграції залежатиме від здатності місцевого самоврядування трансформуватися з надавача комунальних послуг у повноправного суб'єкта національної безпеки та європейської співпраці.

Фундаментальним викликом є зміна дискурсу про Україну в ЄС – від реципієнта допомоги до «провайдера безпеки» для континенту. Аналітики New Europe Center чітко артикують нову парадигму: «Якщо ЄС хоче бути глобальним гравцем, Україна має бути частиною його сили» [93]. Це означає, що українські громади повинні готуватися не лише до відбудови, а до ролі «щита» на східному фланзі Європи, що накладає нові зобов'язання на органи місцевого самоврядування у сфері транскордонних оборонних ініціатив та участі в логістичних ланцюгах військової мобільності.

Першочерговою рекомендацією є розблокування інструменту Європейського об'єднання територіального співробітництва (ЄОТС), який дозволяє створювати спільні юридичні особи публічного права з партнерами з країн ЄС [9]. Незважаючи на наявність законопроекту №3668-IX, його імплементація гальмується через неузгодженість податкового та бюджетного

законодавства. Успішне функціонування ЄОТС «Тиса» в обмеженому режимі демонструє потенціал, але потребує системного підходу. Верховна Рада повинна невідкладно ухвалити пакет законодавства, що дозволить ЄОТС бути прямими розпорядниками бюджетних коштів громад та грантів ЄС. Міністерству розвитку громад необхідно розробити типові статuti для різних сфер: «ЄОТС Цивільного Захисту» для спільних пожежних депо та складів, «ЄОТС Водопостачання» для управління водними ресурсами та «ЄОТС Інновацій» для спільних технопарків.

Критичною є інтеграція громад у Європейський оборонний фонд (EDF) та програми подвійного призначення [54]. Громади з індустріальними парками мають унікальний шанс стати локаціями для розміщення виробництв Dual-Use технологій. Рекомендується створення галузевих кластерів за участі місцевих університетів, МСБ та партнерів з міст ЄС для подачі заявок на конкурси EDF. Досвід Львівського IT-кластеру в інтеграції європейських мереж DefenseTech є показовим для тиражування. Органи місцевого самоврядування повинні активно пропонувати інвесторам майданчики з підведеними комунікаціями для релокації оборонних підприємств або створення спільних підприємств з європейськими виробниками дронів та засобів розмінування.

Стратегічне значення має розбудова «горизонтальних альянсів безпеки» через прямі зв'язки міст та громад, які обминають бюрократичні канали національних урядів. Успішним прикладом є партнерство Львова з Любліном у створенні спільного центру кібербезпеки, де польські експерти навчають українських IT-фахівців протидії хакерським атакам на муніципальні системи. Аналогічно, Рівне та Люблін розробляють спільну систему раннього попередження про надзвичайні ситуації з єдиними протоколами евакуації. Північний вектор передбачає створення мереж «міст-побратимів безпеки» з Гданськом, Таллінном та Гельсінкі для обміну технологіями будівництва укриттів подвійного призначення та цифровими рішеннями для координації цивільного захисту.

Конкретним механізмом є створення «Міжмуніципальних консорціумів

стійкості», де 3-5 українських міст об'єднуються з європейськими партнерами для спільних закупівель спецтехніки, обладнання зв'язку та систем моніторингу. Приклад Чернігова, Суми та Харкова, які разом з Варшавою та Краковом закуповують мобільні генератори та системи очищення води, демонструє ефективність горизонтальної координації. Південний вектор з містами Румунії (Констанца, Галац) фокусується на спільному управлінні річковими портами та створенні дублюючих логістичних маршрутів для евакуації цивільних.

Практичним інструментом є запровадження «Міжміських штабів безпеки», де представники 5-7 громад щотижня проводять онлайн-наради з координації дій у кризових ситуаціях. Кейс Миколаєва, який координує дії з Херсоном та Одесою через спільну цифрову платформу управління надзвичайними ситуаціями, показує ефективність такого підходу. Європейські партнери (міста Данії, Німеччини) надають не лише технології, а й методології проведення спільних навчань та сертифікації муніципальних служб за стандартами ISO 22301/31000 [108].

Включення України до мережі TEN-T відкриває доступ до фондів Connecting Europe Facility для проектів військової мобільності, але ключовим є створення міжмуніципальних коридорів [55]. Замість централізованого планування, ініціативу повинні брати самі громади через спільні проекти. Приклад об'єднання Тернополя, Хмельницького та Вінниці для створення логістичного хабу демонструє ефективність горизонтальної координації. Ці три міста разом подали заявку на фінансування реконструкції автошляху як «коридору подвійного призначення» для цивільних і військових потреб, минувши обласні адміністрації. Аналогічно, прикордонні громади Закарпаття створили спільний консорціум з угорськими та словацькими муніципалітетами для управління пунктами пропуску та митними терміналами.

Критичним є розвиток «муніципальних мереж енергобезпеки», де 10-15 громад об'єднуються для створення спільних генеруючих потужностей та систем розподілу. Кейс Полтави, Кременчука та Лубен, які створили спільне підприємство для управління сонячними парками та акумуляторними

системами, показує потенціал енергетичної кооперації. Ці громади підписали угоди про взаємне резервування електропостачання: якщо одне місто втрачає централізовану генерацію, інші автоматично перенаправляють потужності через локальні мережі. Європейські партнери з данських муніципалітетів надають технології smart grid та фінансування через механізми зелених облігацій.

Особливого значення набувають «Спільні центри цифрового управління кризами», які створюють кілька громад для координації дій у надзвичайних ситуаціях. Досвід Дніпра, Кривого Рогу та Кам'янського у створенні єдиної системи моніторингу повітряних тривог та координації евакуації демонструє переваги горизонтального об'єднання. Ці міста створили спільний call-центр на 500 операторів, який працює 24/7 та координує дії всіх екстрених служб регіону. Фінське місто Тампере та данський Орхус надали програмне забезпечення та навчили персонал роботі з системами раннього попередження.

Ukraine Facility з бюджетом 50 млрд євро має чітко визначений регіональний компонент, особливо Pillar III, спрямований на посилення спроможності місцевих органів влади [58]. Громади повинні активно подаватися на конкурси технічної допомоги для фінансування розробки проектно-кошторисної документації та стратегій розвитку. Без якісної документації доступ до інвестиційних коштів Pillar II неможливий. Програми на кшталт EU4CSOs підтримують громадські організації, які можуть виконувати функції моніторингу та аналітики для органів місцевого самоврядування.

Вирішальною є розбудова людського капіталу через програми TIPS4UA та Create Ukraine [62]. Критичний дефіцит кадрів може бути подоланий лише через системний підхід до залучення молодих професіоналів з західним досвідом. TIPS4UA забезпечує стажування українських службовців у муніципалітетах ЄС з фокусом на конкретних навичках управління проектами відновлення. Create Ukraine дозволяє залучати талановитих фахівців до роботи в ключових муніципалітетах, пропонуючи конкурентні умови. Громади повинні створювати спеціальні фонди за рахунок донорів для забезпечення додаткових виплат таким фахівцям.

Уваги заслуговує концепція «енергетичних островів» як елемента оборони. Централізована генерація залишається пріоритетною ціллю ворога, тому створення автономних систем на базі громад стає питанням національної безпеки. Технічними рішеннями є встановлення когенераційних установок на комунальних підприємствах, масове впровадження сонячних електростанцій з системами накопичення енергії на дахах критичних об'єктів та використання біопалива для локальних котелень. Законодавчі зміни щодо «зелених аукціонів» спростили залучення приватних інвестицій, а громади повинні виступати партнерами у таких проєктах через механізм ESCO.

Урбаністичні рішення мають базуватися на принципі «Build Back Secure» замість простого відновлення зруйнованого [107]. Проектування нових громадських будівель має включати обов'язкові підземні поверхи подвійного призначення – паркінги у мирний час, бомбосховища у воєнний. Концепція «15-хвилинного міста» набуває безпекового значення через розпорошення критичних сервісів по районах, що зменшує скупчення людей і підвищує живучість системи. Адаптивність вулично-дорожньої мережі вимагає проектування широких проспектів для евакуації населення або переміщення військової техніки (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3 – Стратегічні пріоритети за умов помякшення темпів війни та початку відновлення

<i>Напрямок співпраці</i>	<i>2026: Перехідний період</i>	<i>2027: Активне відновлення</i>	<i>2028: Євроінтеграційна підготовка</i>
1) Безпекова інтеграція	Створення 20 ЄОТС цивільного захисту з країнами-сусідами	Інтеграція у систему EU Military Mobility, сертифікація 50 транспортних коридорів	Повноправна участь у 15 програмах EDF, створення 10 кластерів Dual-Use
2) Економічне відновлення	Залучення 5 млрд євро через Ukraine Facility на інфраструктуру подвійного призначення	Запуск 100 проєктів енергетичних островів з європейськими партнерами	Інтеграція у єдиний енергетичний ринок ЄС, 200 сертифікованих «стійких громад»
3) Інституційний	Підготовка 500	Створення 50	Сертифікація 300

розвиток	фахівців через TIPS4UA та Create Ukraine	муніципальних проєктних офісів стандарту ЄС	громад за стандартами ISO 22301, готовність до структурних фондів ЄС
----------	--	---	--

Логіка цієї трансформації відображає поступовий перехід від воєнної мобілізації до системної євроінтеграції через безпекові механізми. 2026 рік фокусується на створенні базової інфраструктури співпраці через ЄОТС та масштабну підготовку кадрів. 2027 рік передбачає активне використання європейських фондів для проєктів подвійного призначення та інтеграцію в логістичні мережі ЄС. 2028 рік має підготувати українські громади до повноцінної участі у європейських структурних програмах як члена Союзу.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна зробити такі узагальнені висновки.

1. Концептуальні засади децентралізованої співпраці демонструють її багатовимірну природу, що поєднує принципи добровільності, горизонтальної взаємодії та спільного прийняття рішень серед автономних учасників. Теоретичні рамки мережевого врядування, багаторівневого управління та поліцентричного врядування показують еволюцію від простих типологій форм координації до складних моделей, що враховують субстантивну, стратегічну та інституційну складність взаємодій. Цифрова трансформація фундаментально змінює традиційні механізми співпраці, створюючи нові можливості для координації через віртуальні платформи та інтегровані інформаційні системи. Ефективність децентралізованої співпраці залежить від комплексу структурних, процесуальних та контекстуальних факторів, що вимагає системного підходу та розуміння умов застосування різних моделей врядування.

2. Постконфліктна відбудова як феномен публічного управління еволюціонувала від технократичних моделей ліберального миробудівництва до визнання критичної ролі місцевої агентності та гібридних форм врядування, що підтверджується досвідом Балкан та пострадянського простору. Українська ситуація є унікальною через необхідність одночасного захисту та відновлення в умовах триваючого конфлікту. Ключовою перевагою України є внутрішньо-керований характер відбудови з міжнародною підтримкою, а не зовнішньо нав'язані процеси, що забезпечує органічну адаптацію децентралізаційних реформ під тиском воєнних викликів. Масштаб завдання (524 млрд доларів) вимагає синтезу уроків міжнародного досвіду з українськими інноваціями в галузі «військової децентралізації» та цифрових технологій координації відновлення.

3. Міжнародний досвід демонструє еволюцію від централізованих

моделей відновлення (План Маршалла) до децентралізованих підходів, орієнтованих на громади та місцеве самоврядування, що підтверджується досвідом Колумбії, Німеччини та Південної Кореї. Критичним фактором успіху виявляється баланс між місцевою автономією та національною координацією: боснійська модель етнічних автономій призвела до паралічу влади, тоді як колумбійські територіально-орієнтовані програми (PDET) та німецька міжмуніципальна співпраця забезпечили ефективне відновлення через збереження загальнодержавних стандартів. Цифровізація стає каталізатором децентралізованої відбудови, вирішуючи проблеми прозорості, координації та швидкості через геоінформаційні системи та платформи участі, як показує корейський досвід e-People. Для України оптимальною є гібридна модель, що поєднує розширення фінансової автономії громад з інтеграцією в єдину національну цифрову екосистему моніторингу.

4. Проведений у параграфі 2.1. аналіз спроб триваючої відбудови України виявляє невідповідність між масштабом фінансових ресурсів (524 млрд доларів) та структурними обмеженнями їх освоєння в умовах демографічної кризи та триваючого конфлікту. Критичною відмінністю від історичного Плану Маршалла є переважно позиковий характер фінансування (співвідношення 2:1 замість 85-90% грантів), що створює ризик боргової пастки в контексті скорочення податкової бази через втрату 10 мільйонів населення. Унікальність «відбудови під вогнем» трансформує процес відновлення у складну систему взаємозалежностей, де демографічні виклики, боргове навантаження та безпекові ризики формують потенційно порочне коло обмежень. Водночас руйнування застарілих радянських систем відкриває можливості для технологічного стрибка та модернізації промислової бази, що може стати конкурентною перевагою за умови успішного подолання структурних обмежень людського капіталу.

5. Аналіз горизонтальних мереж та партнерств у відбудові українських громад у 2022-2025 роках демонструє фундаментальну трансформацію архітектури публічного управління від вертикальної ієрархії до багаторівневої

мережевої взаємодії. Ключовою тенденцією стала еволюція міжнародного співробітництва від емоційної солідарності початкового періоду до прагматичних довгострокових партнерств, що втілились у моделях патронату Данії над Миколаєвом та естонських проектах на Житомирщині. Внутрішня горизонтальна інтеграція проявилася через інституціоналізацію міжмуніципального співробітництва та унікальну українську ініціативу «Пліч-о-пліч», що забезпечила пряму підтримку тилкових областей прифронтовим територіям. Водночас спостерігається зростання ролі асоціацій місцевого самоврядування як інституційних посередників та гарантів для міжнародних партнерів. Центральним парадоксом залишається напруга між потребою у збереженні горизонтальних зв'язків та тенденціями до централізації через законопроект №4298 та фіскальні зміни. Головним обмежувачем ефективності мереж виявився дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних готувати складні проекти, а не відсутність фінансування.

6. Проведений у параграфі 2.3. аналіз ролі місцевого самоврядування в координації відновлювальних процесів України у 2022-2025 роках виявляє поступову еволюцію від децентралізованої стійкості до централізованої координації. Якщо початковий період війни продемонстрував ефективність автономних громад у кризовому реагуванні, то наступна фаза характеризується посиленням державного контролю над фінансовими потоками та процесами прийняття рішень. Ключовим поворотним моментом стало вилучення військового ПДФО, що зменшило фінансову автономію громад та змусило їх конкурувати за централізовані ресурси через цифрову екосистему DREAM. Це створило структурну нерівність між технічно спроможними великими містами та менш підготовленими сільськими громадами. Водночас органи місцевого самоврядування компенсують внутрішні обмеження активною горизонтальною співпрацею з міжнародними партнерами. Центральним викликом залишається збалансування потреби у прозорості використання донорських коштів із збереженням принципів децентралізації. Успіх майбутнього відновлення буде залежати від здатності держави створити інституційні механізми, що поєднують

ефективний нагляд із підтримкою місцевої ініціативи та інновацій.

7. Український досвід 2022-2025 років довів, що децентралізована співпраця у воєнних умовах трансформується з адміністративного інструменту у стратегічний ресурс національної стійкості та економічного відновлення. Успішні практики – від СКП «Північний шлях» до проєкту «Пліч-о-пліч» та релокаційного буму в Закарпатті – демонструють унікальну здатність українських громад до швидкої адаптації та горизонтальної самоорганізації. Запропоновані рекомендації базуються на цих реальних досягненнях, але вимагають системної інституціоналізації через створення нових фінансових механізмів, розширення нормативних можливостей та цифровізацію координаційних процесів. Реалізація цих заходів у 2026-2028 роках створить фундамент для відновлення та успішної євроінтеграції України як держави з потужними регіонами та спроможними громадами. Ключовим фактором успіху стане збереження балансу між місцевою ініціативою та національною координацією.

8. Розвиток децентралізованої співпраці за вектором євроінтеграції та нового оборонного альянсу вимагає фундаментальної трансформації українського місцевого самоврядування від надавача комунальних послуг до повноправного суб'єкта європейської безпеки. Ключовими інструментами цієї трансформації є розблокування ЄОТС для створення спільних структур з європейськими партнерами, активна інтеграція у програми EDF та Ukraine Facility для проєктів подвійного призначення, розбудова «горизонтальних альянсів безпеки» за принципом спільної загрози та спільної інфраструктури. Системна підготовка кадрів через TIPS4UA та Create Ukraine, створення «енергетичних островів» автономії та впровадження урбаністичних рішень за принципом «Build Back Secure» формують комплексну стратегію стійкості. Успішна реалізація цих рекомендацій у 2026-2028 роках перетворить українські громади з об'єктів захисту на активних провайдерів безпеки для всієї Європи, забезпечивши міцний фундамент для євроінтеграції через безпекові механізми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація міст України. ПДФО повинен залишатись в громадах. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/pdfo-povynen-zalyshatys-v-gromadah> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Балдинюк В. Співробітництво територіальних громад України: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-29.
3. Всеукраїнська аграрна рада. Аналітичний звіт про стан захисту прав аграріїв в умовах воєнного стану. Київ : ВАР, 2023. URL: <https://uacouncil.org/analytics/reports/2023/> (дата звернення: 25.03.2025).
4. Гібадуллін О. В., Дунаєв І. В., Громов С. О. Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 28 (57). С. 174-205. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522?9931?2024?28\(57\)](https://doi.org/10.58442/2522?9931?2024?28(57)).
5. Динаміка релокації підприємств у 2025 році. Дослідження Опендатабот / Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpriemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot> (дата звернення: 15.12.2025).
6. Дунаєв І. В., Кушнір В. Управління суспільною цінністю через інноваційні механізми фінансування розвитку спортивної інфраструктури: виклики та можливості для України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2(79). С. 243–272. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-12>.
7. Дунаєв І. В., Чернов С. І. Імплементация вимог Угоди про асоціацію Україна-ЄС в стратегіях місцевих громад під час війни. *Теорія та практика державного управління*. 2025. № 1(80). С. 216-237. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-13> (дата звернення: 15.12.2025).
8. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни.

Експертно-аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2024. 71 с. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2024.08. URL: <https://surl.li/ozyoju> (дата звернення: 15.12.2025).

9. Європейське об'єднання територіального співробітництва від 24.04.2024 / LIGA:ZAKON. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM073803/> (дата звернення: 15.12.2025).

10. Запорізька торгово-промислова палата. Закон № 3050-ІХ: звільнення від плати за землю. URL: <https://www.cci.zp.ua/zakon-%E2%84%96-3050-ih-zviltrennya-vid-platy-za-zemlyu/> (дата звернення: 15.12.2025).

11. Кабінет Міністрів України. До проекту «Пліч-о-пліч» доєдналися понад 100 громад. URL: <https://surl.li/dqdysv> (дата звернення: 15.12.2025).

12. Кабінет Міністрів України. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні (2022-2023 рр.). URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_spryiannia/dopovid_NISD%202022-2023.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

13. Кабінет Міністрів України. Верховна Рада України прийняла держбюджет на 2024 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/verkhovna-rada-ukrainy-pryiniata-derzhbiudzheta-na-2024-rik> (дата звернення: 15.12.2025).

14. Квітко А. Місто на податках: чому скорочення ПДФО б'є по Миколаєву / НікВести. URL: <https://nikvesti.com/articles/310260-misto-na-podatkah-skorochennya-pdfobiyu-po-mykolaevu> (дата звернення: 15.12.2025).

15. ЛЗІ. Навіщо Україні адміністрації префектурного типу? / Парламент. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/navishho-ukrayini-administracziyi-prefekturnogo-typu/> (дата звернення: 15.12.2025).

16. Міністерство розвитку громад та територій України. Національна стратегія відновлення України: принципи децентралізації. Київ : Мінрегіон, 2023. 234 с.

17. Міністерство юстиції України. Звіт про діяльність Колегії з розгляду скарг у сфері державної реєстрації за 2019-2021 роки. Київ : Мін'юст, 2022. 43 с.

18. Нестуля В. Українська МРІЯ: Зробити воєнну відбудову цифровою та відповідальною / Open Contracting Partnership. URL: <https://www.open-contract>

ing.org/2023/08/14/the-ukrainian-dream-making-wartime-reconstruction-digital-and-accountable/ (дата звернення: 15.12.2025).

19. Новгород-Сіверська міська рада. Про створення спільного комунального підприємства та затвердження Статуту. URL: <https://surli.cc/codudc> (дата звернення: 15.12.2025).

20. Охтирка міська рада. Звіт міського голови за 2024 рік: міжнародна співпраця. URL: <https://surl.li/zqhail> (дата звернення: 15.12.2025).

21. Понад 11 тис. компаній змінили адресу реєстрації у 2024 році / Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-migration-2024> (дата звернення: 15.12.2025).

22. Продан О. Міфи та реальність законопроекту про нагляд за місцевим самоврядуванням. Асоціація міст України. 2024. URL: <https://www.auc.org.ua/povyna/myths-around-supervision> (дата звернення: 15.12.2025).

23. Простір. Чому громадам важливо розвивати міжнародне міжмуніципальне партнерство. URL: <https://www.prostir.ua/?news=chomu-hromadam-vazhlyvo-rozvyvaty-mizhnarodne-mizhmunitsypalne-partnerstvo> (дата звернення: 15.12.2025).

24. Рада бізнес-омбудсмена. Звіт про результати діяльності за 2022-2023 роки. Київ : РБО, 2024. URL: <https://boi.org.ua/publications/reports/2023/> (дата звернення: 25.03.2025).

25. Рівненська обласна рада. Рівненщина вийшла в лідери за кількістю укладених договорів міжмуніципального співробітництва. URL: <https://ror.gov.ua/novyny/rivnenshina-viishla-v-lideri-za-kilkisty-ukladenih-dogovori-1713955205> (дата звернення: 15.12.2025).

26. Соколова В. В. Трансформація системи технічного регулювання в Європейському Союзі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 405-422. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-21> (дата звернення: 15.12.2025).

27. Суворов В. П. Інтегроване багаторівневе врядування і конвергенція концепцій публічного управління в умовах глобальних викликів. *Державне*

будівництво. 2024. № 1(35). DOI: 10.26565/1992-2337-2024-1-08.

28. A Blow to Decentralization: The Syndrome of Expired Power. *Zerkalo Nedeli*. 2025. URL: <https://zn.ua/eng/a-blow-to-decentralization-the-syndrome-of-expired-power.html> (last accessed: 15.12.2025).

29. A Green Steel pathway would turbocharge Ukraine's post-war recovery / University of Oxford. 2024. URL: <https://www.ox.ac.uk/news/2024-06-11-green-steel-pathway-would-turbocharge-ukraine-s-post-war-recovery-new-study-shows> (last accessed: 15.12.2025).

30. Ansell C., Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.

31. Bartlett W., Malešević S., Monastiriotis V. (Eds.). Fiscal Decentralisation, Local Government and Policy Reversals in Southeastern Europe. Cham : Palgrave Macmillan, 2018. 312 p. DOI: 10.1007/978-3-319-96092-0.

32. Beath A., Christia F., Enikolopov R. The National Solidarity Program: Assessing the Effects of Community-Driven Development in Afghanistan. World Bank Policy Research Working Paper No. 8766. Washington : World Bank, 2019. 67 p.

33. Bel G., Sebő M. Does inter-municipal cooperation really reduce delivery costs? An empirical evaluation of the role of scale economies, transaction costs, and governance arrangements. *Urban Affairs Review*. 2021. Vol. 57, No. 1. P. 153–188. DOI: 10.1177/1078087419839492.

34. Benz A. Inter-municipal cooperation in Germany: a model for efficient service delivery? *Local Government Studies*. 2019. Vol. 45, No. 4. P. 543–561. DOI: 10.1080/03003930.2019.1604381.

35. Berglöf E., Rashkovan V. Reconstructing and reforming Ukraine. *LSE Public Policy Review*. 2023. Vol. 3, No. 1. Article 18. DOI: 10.31389/lseprr.95.

36. Bieber F. The vicious circle of consociationalism: the case of post-Dayton Bosnia and Herzegovina. *Journal of Southeast European and Black Sea Studies*. 2020. Vol. 20, No. 3. P. 397–415. DOI: 10.1080/14683857.2020.1797270.

37. Bosnia and Croatia: The Cost of Reconstruction / CIA. 1995. URL:

<https://www.cia.gov/readingroom/docs/1995-11-20.pdf> (last accessed: 15.12.2025).

38. Brandsen T., Honingh M. Distinguishing different types of coproduction: a conceptual analysis based on the classical definitions. *Public Administration Review*. 2016. Vol. 76, No. 3. P. 427–435. DOI: 10.1111/puar.12465.

39. Cities4Cities: Municipal partnerships with Ukraine / European Commission. 2024. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/09-02-2024-cities4cities-municipal-partnerships-with-ukraine-help-to-build-more-resilient-future-in-europe_en (last accessed: 15.12.2025).

40. Cohesive Communities: Story of Brotherhood between the Rear and the Front / Decentralization. 2024. URL: <https://decentralization.ua/en/news/19704> (last accessed: 15.12.2025).

41. Collier P. *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*. Oxford : Oxford University Press, 2007. 205 p.

42. Congress strengthens its partnership with the Ukrainian Association of Amalgamated Territorial Communities / Council of Europe Office in Ukraine. 2025. URL: <https://surl.li/fzkmb0> (last accessed: 15.12.2025).

43. Council of Europe. Report on Multilevel Governance. CDDG(2023)12. Strasbourg : Council of Europe, 2023.

44. Dan S., Haug N., Mergel I. Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*. 2023. Vol. 25, No. 9. P. 1–29. DOI: 10.1080/14719037.2023.2234917.

45. De Waal T., von Twickel N. *Beyond Frozen Conflict: Scenarios for the Separatist Disputes of Eastern Europe*. Brussels : Centre for European Policy Studies, 2020. 195 p. ISBN: 978-1-5381-4417-6.

46. Denmark backs vital water supply upgrade for 35,000 residents in Pervomaisk / Nefco. 2025. URL: <https://www.nefco.int/news/denmark-backs-vital-water-supply-upgrade-in-pervomaisk/> (last accessed: 15.12.2025).

47. Denmark's Support in Restoring Mykolaiv Is a Model for Ukraine's Postwar Recovery / Wilson Center. 2025. URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/denmarks-support-restoring-mykolaiv-model-ukraines-postwar-recovery> (last

accessed: 15.12.2025).

48. Development of Odesa ports and the Danube cluster: priorities for 2025 / Intent Press. 2025. URL: <https://surl.li/oguxgo> (last accessed: 15.12.2025).

49. ДТЕК. У 2024 році ДТЕК Енерго інвестував близько 11 млрд грн у відновлення ТЕС і роботу шахт. URL: <https://energo.dtek.com/media-center/press/u-2024-rotsi-dtek-energo-investuvav-blizko-11-mlrd-grn-u-vidnovlennya-tes-i-robotu-shakh/> (дата звернення: 15.12.2025).

50. DREAM Ecosystem. We Build Ukraine. 2025. URL: <https://www.webuildukrainefund.org/our-expertise/dream-ecosystem/> (last accessed: 15.12.2025).

51. Dunayev I. Digital Resilience in Wartime: Ukraine's Path to Decentralised GovTech Architecture. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2025. Vol. 1, Special issue. P. 103-124. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-spec-9> (last accessed: 15.12.2025).

52. Dunayev I. V., Basiuk O. P. Ensuring the stability of the revenue side of state budget under post-war emergency conditions: Ukrainian experience for the world. *Державне будівництво*. 2024. № 2/36. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-23> (last accessed: 15.12.2025).

53. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2012. Vol. 22, No. 1. P. 1–29. DOI: 10.1093/jopart/mur011.

54. European Commission. European Defence Fund (EDF) – Official Webpage. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf-official-webpage-european-commission_en (last accessed: 15.12.2025).

55. European Commission. Questions & answers – Mobility and Transport. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/military-mobility/questions-answers_en (last accessed: 15.12.2025).

56. European Commission. Ukraine 2024 Report. Brussels, 30.10.2024 SWD(2024) 699 final. Brussels : European Commission, 2024. 124 p.

57. European Commission. Ukraine 2025 Report. Brussels, 4.11.2025 SWD(2025) 759 final. Brussels : European Commission, 2025. 118 p.
58. European Commission. Ukraine Facility – Enlargement and Eastern Neighbourhood. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (last accessed: 15.12.2025).
59. European Commission. Ukraine opens its first railway line with European track width standard. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-opens-its-first-railway-line-european-track-width-standard-boosting-countrys-integration-2025-09-06_en (last accessed: 15.12.2025).
60. European Commission, Joint Research Centre. Handbook on the use of Earth Observation for monitoring post-conflict recovery. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. 156 p. DOI: 10.2760/158463.
61. European Committee of the Regions. Programme for Ukrainian municipal leaders and officials launched. March 7, 2025. URL: <https://cor.europa.eu/en/news/programme-ukrainian-municipal-leaders-and-officials-launched> (last accessed: 15.12.2025).
62. European Committee of the Regions. Training and Internship Programme Support for Ukrainian Municipalities (TIPS4UA). URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/political-priorities/cor-stands-solidarity-ukraine/training-and-internship-programme-support-ukrainian-municipalities-tips4ua> (last accessed: 15.12.2025).
63. European Parliament. Report on the 2023 and 2024 Commission reports on Ukraine. 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-10-2025-0154_EN.html (last accessed: 15.12.2025).
64. Fiedler C. What do we know about how armed conflict affects social cohesion? A review of the empirical literature. *International Studies Review*. 2023. Vol. 25, No. 3. Article viad030. DOI: 10.1093/isr/viad030.
65. Fischer M., Petrović-Ziemer L. (Eds.). Dealing with the Past in the Western Balkans: Initiatives for Peacebuilding and Transitional Justice. Berlin : Berghof Foundation, 2013. 145 p. (Berghof Report No. 18).
66. Fischer M., Simić O. (Eds.). Transitional Justice and Reconciliation:

Lessons from the Balkans. London & New York : Routledge, 2016. 278 p. ISBN: 978-1138851696.

67. Fischer S. (Ed.). Not Frozen! The Unresolved Conflicts over Transnistria, Abkhazia, South Ossetia and Nagorno-Karabakh in Light of the Crisis over Ukraine. Berlin : Stiftung Wissenschaft und Politik, 2016. 88 p. (SWP Research Paper 9).

68. Fukuyama F. State-Building: Governance and World Order in the 21st Century. Ithaca : Cornell University Press, 2004. 137 p.

69. Global Gateway: European Council puts Estonia's Ukrainian kindergarten project on their 2025 flagship project list / ESTDEV. 2025. URL: <https://estdev.ee/en/articles/global-gateway-european-council-puts-estonias-ukrainian-kindergarten-project-their-2025> (last accessed: 15.12.2025).

70. GLOBSEC. Seven Security Scenarios on Russian War in Ukraine for 2025-2026. URL: <https://surl.li/njgyak> (last accessed: 15.12.2025).

71. Golaw. Було ДПП, а стало ППП – і що далі? URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/bulo-dpp-a-stalo-ppp-i-shho-dali/> (дата звернення: 15.12.2025).

72. Gorodnichenko Y., Sologoub I., Weder di Mauro B. (Eds.). Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. London : CEPR Press, 2022. 418 p. ISBN: 978-1-912179-52-1.

73. Green and Healthy Housing Programs / MHP. 2025. URL: <https://www.mhp.com.ua/en/responsibility/> (last accessed: 15.12.2025).

74. Havlik P., Kochnev A., Pindyuk O. Economic Challenges and Costs of Reintegrating the Donbas Region in Ukraine. Vienna : The Vienna Institute for International Economic Studies, 2020. 52 p. (wiiw Research Report No. 447).

75. Hooghe L., Marks G. A postfunctionalist theory of multilevel governance. *British Journal of Political Studies*. 2020. Vol. 51, No. 3. P. 820–826. DOI: 10.1177/1369148120935303.

76. Humanitarian Demining Poses a Business Opportunity for Ukraine's Allies / Wilson Center. 2025. URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/humanitarian-demining-poses-business-opportunity-ukraines-allies-and-new-direction> (last accessed: 15.12.2025).

77. IMF forecasts a population of 34 million in Ukraine by 2030 / Frontliner. 2025. URL: <https://frontliner.ua/en/ukraine-is-shrinking-and-aging/> (last accessed: 15.12.2025).
78. Integrating Ukraine's Energy Sector into the EU / Clingendael. 2024. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2024-09/EU-Ukraine_Energy_Cooperation.pdf (last accessed: 15.12.2025).
79. Jordan A., Huitema D. Governing climate change polycentrically. *Governing Climate Change: Polycentricity in Action?* / eds. A. Jordan et al. Cambridge : Cambridge University Press, 2018. P. 3–26. DOI: 10.1017/9781108284646.002.
80. Kaplan O., Nussio E. The territorial consolidation of peace: the case of Colombia's Territorially Focused Development Plans (PDET). *Journal of Peacebuilding & Development*. 2018. Vol. 13, No. 2. P. 54–69. DOI: 10.1080/15423166.2018.1468116.
81. Kleibrink A. Political Elites and Decentralization Reforms in the Post-Socialist Balkans: Regional Patronage Networks in Serbia and Croatia. London : Palgrave Macmillan, 2015. 245 p. DOI: 10.1057/9781137495723.
82. Klijn E. H., Koppenjan J., Spekkink W., Warsen R. Governance Networks in the Public Sector. 2nd ed. London : Routledge, 2025. DOI: 10.4324/9781003402138.
83. Kyselova T. Mapping Civil Society and Peacebuilding in Ukraine: Peacebuilding by Any Other Name. Geneva-Kyiv : IPTI & NaUKMA, 2019. 68 p. DOI: 10.2139/ssrn.3521515.
84. Launch of the international «Skills Alliance for Ukraine» at URC2024 / BMZ. 2024. URL: <https://www.bmz.de/en/news/archive-press-releases/launch-of-the-international-skills-alliance-for-ukraine-215342> (last accessed: 15.12.2025).
85. Leonardsson H., Rudd G. The 'local turn' in peacebuilding: a literature review of effective and emancipatory local peacebuilding. *Third World Quarterly*. 2015. Vol. 36, No. 5. P. 825–839. DOI: 10.1080/01436597.2015.1029905.
86. Looking Forward: The Alliance of Ukrainian CSOs / Refugees International. 2024. URL: <https://surl.lu/bnhvlf> (last accessed: 15.12.2025).
87. Mac Ginty R., Richmond O. The fallacy of constructing hybrid political

orders: a reappraisal of the hybrid turn in peacebuilding. *International Peacekeeping*. 2016. Vol. 23, No. 2. P. 219–239. DOI: 10.1080/13533312.2015.1099440.

88. Mansuri G., Rao V. *Localizing Development: Does Participation Work?* Washington, DC : World Bank, 2013. 342 p. DOI: 10.1596/978-0-8213-8256-1.

89. Miarka A. *De Facto States in the Post-Soviet Area: Mechanisms of Formation, Operation and Survival*. London : Routledge, 2023. 216 p. ISBN: 9781032378350.

90. Mobilizing ‘Team Ukraine’ for a successful recovery. How can Ukraine ensure an inclusive, citizen-led recovery? / Chatham House. 2025. URL: <https://www.chathamhouse.org/2025/07/mobilizing-team-ukraine-successful-recovery/how-can-ukraine-ensure-inclusive-citizen-led> (last accessed: 15.12.2025).

91. National Energy and Climate Plan of Ukraine 2025-2030 / Energy Community. 2025. URL: https://www.energy-community.org/dam/jcr:9d144283-08ed-410b-a670-7fd15c7782f2/1_NECP_EnMachineTranslation.pdf (last accessed: 15.12.2025).

92. New coalition RISE Ukraine launches plan for transparent and efficient reconstruction / Open Contracting Partnership. 2023. URL: <https://www.open-contracting.org/news/new-coalition-rise-ukraine-launches-plan-for-transparent-and-efficient-reconstruction/> (last accessed: 15.12.2025).

93. New Europe Center. «If the EU Wants to Be a Global Player, Ukraine Must Be Part of Its Power». URL: <https://neweurope.org.ua/en/en-if-the-eu-wants-to-be-a-global-player-ukraine-must-be-part-of-its-power/> (last accessed: 15.12.2025).

94. Nowell B., Steelman T., Velez A. L., Yang Z. Pathways of representation in network governance: evidence from multi-jurisdictional disasters. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2021. Vol. 31, No. 4. P. 723–739. DOI: 10.1093/jopart/muab002.

95. OECD. *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: 10.1787/g2g9faa7-en.

96. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal*

Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. 156 p. DOI: 10.1787/63099658-en.

97. OECD. The Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations. Paris : OECD Publishing, 2021. 48 p. DOI: 10.1787/f44d8d5e-en.

98. Opinion on the draft law «On Amendments to the Law of Ukraine «On Local State Administrations». Strasbourg : Council of Europe, February 21, 2024. 45 p.

99. Paffenholz T. Unpacking the local turn in peacebuilding: a critical assessment towards an agenda for future research. *Third World Quarterly*. 2015. Vol. 36, No. 5. P. 857–874. DOI: 10.1080/01436597.2015.1029908.

100. Post-conflict reconstruction assistance to Ukraine / UK Parliament. 2024. URL: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9728/CBP-9728.pdf> (last accessed: 15.12.2025).

101. Post-war reconstruction in Bosnia and Herzegovina: Lessons for Ukraine / Friedrich-Ebert-Stiftung. 2024. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/22212.pdf> (last accessed: 15.12.2025).

102. Provan K. G., Kenis P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 2. P. 229–252. DOI: 10.1093/jopart/mum015.

103. Public Investment Management System – DREAM. 2024. URL: <https://dream.gov.ua/en> (last accessed: 15.12.2025).

104. Recovery and Restoration / Denmark-Ukraine Partnership. 2025. URL: <https://ukraine.um.dk/en/mykolaiv-denmark/recovery-and-restoration> (last accessed: 15.12.2025).

105. Recovery in Ukraine: EU4Digital assesses DREAM platform / EU NEIGHBOURS east. October 24, 2024. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/recovery-in-ukraine-eu4digital-assesses-dream-platform/> (last accessed: 15.12.2025).

106. Relocation Assistance / Invest in Lviv. 2025. URL: <https://investinlviv.com/help-with-relocation/> (last accessed: 15.12.2025).

107. Ro3kvit. Building Energy Resilience on Ukraine's Dnipro River. URL: <https://www.iesve.com/discoveries/view/47399/building-energy-resilience-ukraine> (last accessed: 15.12.2025).
108. SGS Ukraine. Best Practice Business Continuity with ISO 22301. URL: <https://www.sgs.com/en-ua/news/2025/04/best-practice-business-continuity-with-iso-22301> (last accessed: 15.12.2025).
109. ShiStrategies. Релокація бізнесів в Україні. URL: <https://strategi.com.ua/relokatsiia-biznesiv-v-ukraini/> (дата звернення: 15.12.2025).
110. Small Wars Journal. Do Total Defense Strategies Increase State Resiliency? URL: <https://smallwarsjournal.com/2025/06/11/do-total-defense-strategies-increase-state-resiliency-2/> (last accessed: 15.12.2025).
111. Smetana M., Ludvík J. Between war and peace: a dynamic reconceptualization of 'frozen conflicts'. *Asia Europe Journal*. 2019. Vol. 17, No. 1. P. 1–14. DOI: 10.1007/s10308-018-0521-x.
112. Steel Dream: Metinvest Presents Bakhmut Neighbourhood Reconstruction Project / Metinvest. 2025. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/news/staleva-mrya-metinvest-predstaviv-prokt-vdbudovi-mkrorajonu-v-bahmut> (last accessed: 15.12.2025).
113. Steiner A. et al. How to systematically analyze co-production to inform future policies? Introducing the 5Ws of co-production. *Public Administration Review*. 2023. Vol. 83, No. 5. P. 1124–1138. DOI: 10.1111/puar.13571.
114. Tavares A. F., Feiock R. C. Applying an Institutional Collective Action framework to investigate intermunicipal cooperation in Europe. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2018. Vol. 1, No. 4. P. 299–316. DOI: 10.1093/ppmgov/gvx014.
115. The race is on to restore Ukraine. Is transparency only a distant dream? / Hromada. 2025. URL: <https://hromada.network/the-race-is-on-to-restore-ukraine-is-transparency-a-dream/> (last accessed: 15.12.2025).
116. The Ukraine Facility / Institut Jacques Delors. 2025. URL: https://institutdelors.eu/content/uploads/2025/04/Infographie_Facilite_pour_Ukraine_

A4_EN.pdf (last accessed: 15.12.2025).

117. Tholens S., Groß L. Diffusion, contestation and localisation in post-war states: 20 years of Western Balkans reconstruction. *Journal of International Relations and Development*. 2015. Vol. 18, No. 3. P. 249–264. DOI: 10.1057/jird.2015.21.

118. U-LEAD with Europe – U-LEAD strengthens and develops new forms of cooperation with municipalities. 2024. URL: <https://u-lead.org.ua/en/news/412> (last accessed: 15.12.2025).

119. Ukraine 101: What international investors should know / Dentons. 2025. URL: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2025/may/23/ukraine-101---what-international-investors-should-know> (last accessed: 15.12.2025).

120. Ukraine: Rebuilding Mykolaiv's water supply / DRC Danish Refugee Council. 2024. URL: <https://drc.ngo/resources/news/ukraine-rebuilding-mykolaiv-s-water-supply/> (last accessed: 15.12.2025).

121. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026 / Ulandssekretariatet. 2025. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf> (last accessed: 15.12.2025).

122. Ukraine passes draft law improving its green auction mechanism / EBA. 2025. URL: <https://eba.com.ua/ukraine-passes-draft-law-improving-its-green-auction-mechanism/> (last accessed: 15.12.2025).

123. Ukraine's Budget for 2024 / Wilson Center. 2024. URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/ukraines-budget-2024> (last accessed: 15.12.2025).

124. Ukraine's State Budget 2025 / UNICEF Ukraine. November 2024. URL: [https://unicef.org/ukraine/media/49481/file/Budget%202025%20brief%20\(PF4C\).pdf](https://unicef.org/ukraine/media/49481/file/Budget%202025%20brief%20(PF4C).pdf) (last accessed: 15.12.2025).

125. Ukrainian decentralization under martial law: challenges for regional and local self-governance / Taylor & Francis Online. June 16, 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1060586X.2025.2520167> (last accessed: 15.12.2025).

126. UNDP. Local Governance in Post-Conflict Settings: Building Resilient

Communities. New York : UNDP, 2020. 89 p.

127. Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade / United Nations Development Programme. February 25, 2025. URL: <https://surl.li/zjppvn> (last accessed: 15.12.2025).

128. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released / World Bank. February 25, 2025. URL: <https://surl.li/jauswr> (last accessed: 15.12.2025).

129. USAID. Local Governance and Decentralization in Post-Conflict Colombia: A Review of PDET Implementation. Washington, DC : USAID, 2023. 127 p.

130. Van den Oord G., Kenis P., Raab J., Cambré B. Modes of network governance revisited: assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. *Public Administration Review*. 2023. Vol. 83, No. 6. P. 1467–1482. DOI: 10.1111/puar.13736.

131. Visual report Polaris Program «Support to Multilevel Governance in Ukraine» for June 2024 – July 2025 / Cities4Cities. 2025. URL: <https://surl.lu/wkkaiz/> (last accessed: 15.12.2025).

132. Was the aid in the Marshall Plan a loan? / Economics Stack Exchange. 2017. URL: <https://economics.stackexchange.com/questions/18337/was-the-aid-in-the-marshall-plan-a-loan> (last accessed: 15.12.2025).

133. Wong S. What have been the impacts of World Bank Community-Driven Development programs? World Bank Social Development Department Working Paper No. 68285. Washington : World Bank, 2012. 34 p.

134. World Bank. Community-Driven Development: A Pathway to Resilience in Fragile and Conflict-Affected Settings. Washington, DC : World Bank Group, 2022. 156 p.

135. Boex J., Williamson T., Yilmaz S. An Introduction to Decentralization, Multi-Level Governance and Intergovernmental Relations: A Toolkit for Intergovernmental Architecture Analysis. Washington, DC : World Bank, 2021.

136. World Bank. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust

Fund (URTF): Annual Report 2023. Washington, DC : World Bank, 2024. 84 p.

137. World Bank, Government of Ukraine, EC, UN. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington : World Bank Group, 2025. 124 p.