

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ДПУА-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ Марія ЗАГОРУЙКО

Науковий керівник роботи:
доктор наук з державного
управління, професор
_____ Олена КОРОТИЧ

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	7
1.1 Еволюція концепцій регіонального розвитку різних країн світу у повоєнний період.....	7
1.2 Проєктний підхід як інструмент забезпечення розвитку регіонів.....	13
РОЗДІЛ 2 РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	21
2.1 Нормативно-правове підґрунтя відбудови та національного єднання регіонів.....	21
2.2 Аналіз практики реалізації проєктів регіонального розвитку	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	43
3.1 Розробка моделі управління проєктами відбудови та розвитку регіонів	43
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності регіонального розвитку на засадах загальнонаціональних цінностей.....	60
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТОК А.....	81
ДОДАТОК Б.....	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження нерозривно пов'язана з найважливішим етапом в історії сучасної України — героїчним протистоянням повномасштабній військовій агресії. Починаючи з 24 лютого 2022 року, наша держава переживає безпрецедентні випробування, що зачіпають не лише її територіальну цілісність та суверенітет, але й самі основи національної ідентичності. У цій війні, яку світ уже назвав війною за цінності, Україна не лише бореться за своє існування, але й формує власне майбутнє. У цій боротьбі кожен регіон, кожна громада, кожен населений пункт є не просто адміністративною одиницею, а живим організмом, який щоденно демонструє незламність, стійкість та патріотизм. Відновлення зруйнованих міст і сіл, повернення до життя окупованих територій та забезпечення стійкого розвитку тих, що були тимчасово евакуйовані, стає не просто економічним завданням, а найважливішим інструментом національного відродження.

Завдання відбудови є грандіозним. За попередніми оцінками, обсяг необхідних коштів та зусиль є безпрецедентним. Проте, важливо розуміти, що це не просто відбудова інфраструктури, а створення нової, сучаснішої, інклюзивнішої та стійкішої моделі розвитку. У цьому контексті реалізація програм регіонального розвитку на основі проєктного підходу стає ключовим інструментом, що дозволяє перетворити глобальні стратегічні цілі на конкретні, вимірювані та керовані дії. Класичні методи управління, що ґрунтувалися на довготривалому плануванні та централізованому розподілі ресурсів, виявляються недостатньо гнучкими та ефективними в умовах невизначеності та динамічних змін, спричинених війною. Саме проєктний підхід, з його фокусом на чітких цілях, термінах, бюджеті та відповідальності, дає можливість оперативно реагувати на виклики, залучати міжнародну допомогу та забезпечувати прозорість процесу.

Проблема регіонального розвитку в Україні завжди була актуальною, але війна надала їй нового, глибинного сенсу. Тепер йдеться не лише про

зменшення міжрегіональних диспропорцій, а й про посилення внутрішньої єдності та солідарності. Наша Перемога буде неповною, якщо ми не зможемо відбудувати країну і забезпечити процвітання в кожному куточку нашої Батьківщини. У цьому процесі патріотизм, національна свідомість та спільні цінності стають не просто гаслами, а рушійною силою, що об'єднує мільйони українців. Саме тому це дослідження є не тільки науковим, а й глибоко патріотичним. Воно є внеском у велику справу відновлення України, яке ми здійснюємо, пам'ятаючи про подвиги наших Героїв.

Ступінь наукової розробки проблеми. Проблеми регіонального розвитку активно вивчалися вітчизняними та зарубіжними вченими. Загальні питання регіональної політики досліджували такі вчені, як С. О. Біла, М. П. Бутко, Б. М. Данилишин, В. В. Тертичка. Концепції управління регіональним розвитком вивчали І. О. Денисов, В. В. Плеханов, С. В. Семенюк. Окрему увагу приділяли питанням децентралізації та розвитку громад такі науковці, як В. В. Баранов та О. В. Куценко. Водночас, проєктний підхід як інструмент управління досліджували Ю. В. Заверуха, А. Г. Бурцева, О. В. Савченко. Зарубіжні науковці, зокрема Г. Керцнер, Д. Локк, Дж. Хадсон, вивчали особливості проєктного менеджменту та його застосування в різних сферах управління.

Проте, незважаючи на значний інтерес до цієї тематики, питання застосування проєктного підходу в управлінні регіональним розвитком в умовах воєнного та повоєнного періодів в Україні є недостатньо розробленим. Необхідно врахувати специфічні виклики: руйнування інфраструктури, міграційні процеси, загрозу подальших бойових дій та надзвичайну динаміку суспільно-економічних змін. Ця прогалина в наукових дослідженнях і обумовлює необхідність та актуальність даної роботи.

Метою дослідження є розробка науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації програм регіонального розвитку в умовах воєнних дій та повоєнної відбудови України, з особливим акцентом на застосуванні проєктного підходу як ключового інструмента.

Для досягнення поставленої мети було сформовано наступні *завдання*:

- провести комплексний історичний аналіз еволюції концепцій регіонального розвитку, розглянувши досвід країн, які пережили масштабні війни та катастрофи (наприклад, план Маршалла, відбудова Німеччини, Японії).
- виявити теоретичні та практичні засади застосування проєктного підходу як ефективного інструменту для досягнення цілей регіонального розвитку.
- дослідити сучасне нормативно-правове підґрунтя, державні стратегії та програми, спрямовані на відновлення та розвиток регіонів в умовах воєнного стану, та оцінити їхню відповідність сучасним викликам.
- проаналізувати емпіричну практику реалізації проєктів регіонального розвитку в Україні, ідентифікувати успішні кейси, типові проблеми та «вузькі місця» в управлінні.
- обґрунтувати та розробити концептуальну модель управління проєктами відбудови та розвитку, адаптовану до унікальних умов сучасної України, враховуючи необхідність швидкого реагування та прозорості.
- сформулювати стратегічні пропозиції та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів фінансування, координації та моніторингу проєктів регіонального розвитку, що ґрунтуватимуться на засадах національної єдності та патріотизму.

Об'єктом дослідження є процес управління регіональним розвитком в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів застосування проєктного підходу для забезпечення стійкого та ефективного розвитку регіонів України.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні положення теорії державного управління, регіональної політики, економічного розвитку та проєктного менеджменту. У процесі дослідження були використані: системний аналіз (для комплексного вивчення

проблематики); порівняльний аналіз (для зіставлення світового та вітчизняного досвіду відбудови); історичний метод (для вивчення еволюції концепцій регіонального розвитку); статистичний метод (для обробки даних та кількісної оцінки); методи експертних оцінок та моделювання (для розробки практичних рекомендацій).

Новизна отриманих результатів дослідження полягає у розробці узагальненої моделі управління проєктами відбудови регіонів, що враховує специфічні чинники воєнного часу; обґрунтуванні необхідності інтеграції загальнонаціональних цінностей у стратегії регіонального розвитку; та формулюванні практичних пропозицій щодо вдосконалення механізмів фінансування, що відповідають сучасним викликам.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління процесами відновлення та розвитку, а також для розробки нових державних програм та проєктів.

Результати дослідження отримали апробацію на Всеукраїнській щорічній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи» 26-27 березня 2025 року, м. Харків, де були представлені тези доповіді за темою «Реалізація програм регіонального розвитку на основі проєктного підходу».

Структура роботи відповідає поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретико-методологічні основи регіонального розвитку в контексті відновлення. Другий розділ присвячений аналізу практики реалізації програм відновлення та розвитку регіонів в умовах воєнного стану. У третьому розділі розробляються пропозиції щодо вдосконалення проєктного підходу для переходу до сталого розвитку регіонів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

1.1 Еволюція концепцій регіонального розвитку різних країн світу у повоєнний період

Історія XX та XXI століть демонструє, що війни та масштабні конфлікти завжди стають каталізаторами для радикального переосмислення підходів до державного управління та регіонального розвитку. Якщо до епохи світових воєн регіональний розвиток здебільшого розглядався як спонтанний процес, що регулюється ринковими механізмами, то після завершення великих конфліктів стало очевидним, що лише цілеспрямоване державне втручання та міжнародна співпраця можуть забезпечити швидке й ефективне відновлення. Таким чином, еволюція концепцій регіонального розвитку у повоєнний час відображає перехід від ліберального «невтручання» до цілеспрямованої та інституціоналізованої політики.

Відбудова Європи: План Маршалла та кейнсіанська модель. Після Другої світової війни європейський континент лежав у руїнах. Економіки були зруйновані, інфраструктура знищена, а політичні та соціальні інститути перебували у стані глибокої кризи. У відповідь на ці виклики США ініціювали Програму відновлення Європи, відому як План Маршалла (з 1948 по 1952 рр.).

Ця програма є хрестоматійним прикладом успішного післявоєнного відновлення, що ґрунтується на кількох ключових принципах: масштабній фінансовій допомозі, стимулюванні торгівлі та економічної інтеграції, а також державному плануванню та проєктному підході. Загальний обсяг допомоги становив \$13,3 млрд, що в перерахунку на сучасні ціни еквівалентно понад \$150 млрд. Ці кошти спрямовувалися на закупівлю продовольства, сировини та обладнання, що дозволило запуснути виробництво та запобігти гуманітарній катастрофі [8].

Умовами Плану Маршалла було скасування торговельних бар'єрів між країнами-учасниками, що сприяло відновленню та розширенню європейської торгівлі. Це заклало основи для майбутньої європейської інтеграції, яка згодом переросла у формування Європейського економічного співтовариства. Кожна країна-учасниця повинна була розробити власний план відновлення, де детально обґрунтовувалися потреби та напрями використання допомоги. Це був один із перших масштабних прикладів застосування проєктного підходу в рамках міжнародної політики. Такий підхід дозволяв раціонально розподіляти ресурси та відслідковувати прогрес.

В основі Плану Маршалла лежали принципи кейнсіанства – економічної теорії, що обґрунтовує активне державне втручання в економіку. Замість того, щоб чекати, поки ринок самостійно відновиться, держава (за підтримки США) виступала як головний інвестор, стимулюючи сукупний попит та створюючи робочі місця. Це призвело до значного зростання ВВП (наприклад, у Західній Німеччині промислове виробництво до 1951 року зросло на 40% порівняно з довоєнним рівнем) та забезпечило соціальну стабільність.

Німецьке «економічне диво» та соціальна ринкова економіка. Досвід післявоєнної відбудови Німеччини (ФРН) є особливо показовим. Після повної руйнації її промислового потенціалу та втрати територій, країна пережила період, відомий як *Wirtschaftswunder* – "економічне диво".

Цей успіх був забезпечений комбінацією зовнішньої допомоги (План Маршалла) та внутрішніх реформ. У 1948 році була проведена радикальна грошова реформа, що ліквідувала гіперінфляцію та сприяла відновленню довіри до валюти. Було запроваджено нову німецьку марку, а також знижено податкові ставки та скасовано контроль за цінами. Це дало поштовх для розвитку підприємницької діяльності та стимулювало інвестиції [15]. Ключовим елементом моделі було поєднання принципів вільного ринку з активною соціальною політикою. Це дозволило уникнути соціальних потрясінь, пов'язаних з масовим безробіттям, і забезпечило зростання добробуту населення. Загалом Німеччина сфокусувалася на відновленні та модернізації

високотехнологічних галузей, що забезпечило її конкурентоспроможність на світовому ринку та перетворило на одного з головних експортерів.

Японське «економічне диво». Японія, як і Німеччина, зазнала катастрофічних руйнувань під час війни. Проте її модель відновлення мала свої особливості. Уряд Японії відігравав ключову роль у координації відбудови. Міністерство міжнародної торгівлі та промисловості (MITI) спрямовувало інвестиції у стратегічно важливі галузі, захищаючи молоді компанії від іноземної конкуренції. Зважаючи на обмеженість природних ресурсів, Японія зробила ставку на розвиток освіти та науки. Високий рівень кваліфікації робочої сили став однією з головних конкурентних переваг країни. Замість дрібних компаній, як у Німеччині, в Японії відродилися великі корпоративні групи, які координували діяльність у різних секторах економіки. Це дозволило швидко мобілізувати ресурси та реалізувати масштабні проєкти [28].

Досвід Південної Кореї та «диво на річці Хан». Південна Корея зазнала значних руйнувань під час Корейської війни (1950–1953). Її післявоєнний розвиток був особливо стрімким, відомий як «диво на річці Хан». Уряд Південної Кореї активно стимулював експорт та інвестував у важку промисловість, суднобудування, автомобілебудування та електроніку. Замість орієнтації на внутрішній ринок, країна завоювала світові позиції. Уряд створював спеціальні економічні зони та промислові кластери, які сприяли співпраці між компаніями та прискорювали інноваційний розвиток. Як і Японія, Південна Корея інвестувала значні кошти в освіту, що дозволило створити висококваліфіковану робочу силу, здатну працювати у наукоємних галузях [15].

Сучасні повоєнні моделі: досвід Хорватії та уроки для України. Досвід країн, що пережили конфлікти наприкінці ХХ — на початку ХХІ століття, демонструє еволюцію концепцій у бік більшої децентралізації та залучення міжнародних інституцій. Після війни за незалежність (1991–1995) Хорватія сфокусувалася на відновленні інфраструктури та підтримці постраждалих регіонів. Вона активно співпрацювала з міжнародними організаціями, такими

як Світовий банк та ЄС, для залучення інвестицій. Ключовим елементом відновлення став розвиток туризму як пріоритетної галузі економіки. Особлива увага приділялась саме регіональному відновленню, де фінансові ресурси спрямовувались на конкретні проєкти, що реалізовувались на локальному рівні [25].

Україні, з огляду на унікальні безпекові та економічні виклики, необхідно ретельно вивчати цей досвід, адаптуючи його до власних реалій. Це дозволить розробити ефективну та стійку модель відновлення, що відповідатиме як нагальним потребам, так і довгостроковим стратегічним цілям. Таким чином, інтеграція найкращих світових практик із врахуванням національної специфіки є ключовою для успішної відбудови України.

- Фокус на експорті та індустріалізації. Уряд Південної Кореї активно стимулював експорт та інвестував у важку промисловість, суднобудування, автомобілебудування та електроніку. Замість орієнтації на внутрішній ринок, країна завоювала світові позиції.

- Державне управління та кластеризація. Уряд створював спеціальні економічні зони та промислові кластери, які сприяли співпраці між компаніями та прискорювали інноваційний розвиток.

- Розвиток освіти. Як і Японія, Південна Корея інвестувала значні кошти в освіту, що дозволило створити висококваліфіковану робочу силу, здатну працювати у наукоємних галузях.

Сучасні повоєнні моделі: досвід Хорватії та уроки для України. Досвід країн, що пережили конфлікти наприкінці ХХ — на початку ХХІ століття, демонструє еволюцію концепцій у бік більшої децентралізації та залучення міжнародних інституцій.

Хорватія. Після війни за незалежність (1991–1995) Хорватія сфокусувалася на відновленні інфраструктури та підтримці постраждалих регіонів. Вона активно співпрацювала з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк та ЄС, для залучення інвестицій. Ключовим елементом відновлення став розвиток туризму як пріоритетної галузі економіки.

Особлива увага приділялась саме регіональному відновленню, де фінансові ресурси спрямовувались на конкретні проекти, що реалізовувались на локальному рівні. Для відбудови постраждалих територій Хорватія виділила 3,4 млрд дол. США у формі бюджетних асигнувань у період з 1991 по 2004 рік. Регіони, які опинилися в тилу і зазнавали менших втрат, активно включалися в економічну діяльність. [25].

Висновки та уроки для України

Еволюція концепцій регіонального розвитку у повоєнний період свідчить про зміну пріоритетів: від простої відбудови до сталого розвитку, що базується на інноваціях та людському капіталі. Усі розглянуті моделі мають спільні риси:

- Централізоване стратегічне бачення. Навіть у децентралізованих моделях уряд відіграє ключову роль у формуванні загальної стратегії та пріоритетів.
- Залучення зовнішньої допомоги. Жодна країна не змогла відновитися без значної фінансової та експертної підтримки з боку міжнародних партнерів.
- Інвестиції в людський капітал та інновації. Відновлення не може обмежуватися лише фізичною відбудовою. Інвестиції в освіту, науку та технології є запорукою довгострокового зростання.
- Адаптивний підхід. Успішні моделі завжди були гнучкими та адаптованими до унікальних викликів та можливостей кожної країни.

Для України цей досвід є надзвичайно цінним. Він демонструє, що ефективна відбудова вимагає не лише мобілізації ресурсів, а й розробки чіткої стратегії, що поєднує інституційні реформи, залучення зовнішніх інвестицій та розвиток людського капіталу.

Одним із найважливіших уроків, який надає План Маршалла для післявоєнної відбудови, є його рішучий, комунікаційний підхід до формування політики. Для забезпечення широкої двопартійної підтримки та схвалення програми, розробники Плану, зокрема державний секретар Джордж Маршалл, провели масштабну кампанію з інформування громадськості, бізнес-спільноти та Конгресу.

Особливо цінним стало те, що протягом майже шести місяців вони терпляче наводили численні факти та аргументи, залучаючи три спеціалізовані урядові консультативні групи для вивчення економічних наслідків та доцільності допомоги. Особливо впливовим став комітет на чолі з А. Гарріманом, який підкреслив необхідність європейської самодопомоги та створення єдиного економічного ринку.

Крім того, для переконання скептично налаштованих конгресменів, що дотримувалися ізоляціоністських поглядів, організовувались особисті візити до зруйнованої Європи. Ці безпосередні спостереження виявилися набагато потужнішими, ніж будь-які абстрактні аргументи. Залучення «Громадянського комітету для Плану Маршалла» також сприяло поширенню ідей та переконанню нації в необхідності пожертвувати власні ресурси заради відновлення. Ця кампанія, що апелювала як до ідеалізму, так і до економічних інтересів, забезпечила консолідовану підтримку, а її успіх підкреслюється готовністю адміністрації президента Трумена йти на компроміси з Конгресом щодо умов реалізації програми.

Успіх Плану Маршалла був зумовлений також низкою інституційних та психологічних передумов, які є вирішальними для будь-якого процесу масштабної відбудови. Ключовим фактором став підхід до відбору персоналу: Агентство з економічного співробітництва (ЕСА), що керувало реалізацією Плану, сповідувало принципи меритократії, залучаючи виключно висококваліфікованих, відданих справі фахівців та уникаючи політичних призначень. Його децентралізована та автономна організаційна структура, вільна від надмірної бюрократії, сприяла гнучкості та інноваціям. Слід зазначити що при цьому вирішальними були інституційні передумови у країнах-реципієнтах: наявність чинної правової системи, повага до приватної власності та ефективне демократичне врядування. Усі ці чинники були присутні у країнах Західної Європи.

З психологічної точки зору, План Маршалла був успішним завдяки чітко визначеному часовому горизонту (чотири роки), що запобігало залежності та

стимулювало швидкі дії. Допомога надавалася на умовах, що вимагали від країн-учасниць проведення фінансових та бюджетних реформ, що сприяло відновленню стабільності та довіри. Нарешті, слід відзначити взаємну повагу та гнучкість у відносинах між донором і реципієнтами, оскільки творці Плану відмовилися від універсального підходу, враховуючи локальні особливості та пріоритети кожної країни.

Для України, що стоїть перед викликами повоєнного відновлення, досвід Плану Маршалла є надзвичайно цінним, проте потребує адаптації до унікальних сучасних реалій. По-перше, успіх майбутнього «Плану Маршалла для України» залежить від синергії трьох ключових чинників: сильної української держави, активного громадянського суспільства та потужної зовнішньої допомоги [58].

По-друге, сучасна відбудова повинна бути спрямована не просто на відновлення зруйнованої інфраструктури, а на модернізацію та перехід до нової, інноваційної економічної моделі, що відповідає думкам Є. Головахи та Е. Лібанової [9, 32]. Геополітична підтримка з боку партнерів, унікальний «пропагандистський ефект» стійкості українського народу, а також особисті візити світових лідерів до постраждалих міст, як у випадку з європейськими країнами після Другої світової війни, є ключовими для формування глобального консенсусу щодо допомоги [18].

Нарешті, уникнення корупції, надмірної бюрократизації та обрання оптимального часового горизонту для реалізації програм, подібно до чотирирічного терміну Плану Маршалла, стануть запорукою успішного відновлення, що відповідає моделі, вже реалізованій у форматі «Рамштайн» для військової допомоги [58, 17].

1.2 Проектний підхід як інструмент забезпечення розвитку регіонів

Сучасні процеси децентралізації в Україні доводять, що вони є важливим чинником формування соціально-економічного підґрунтя для досягнення

інтелектуальної безпеки нації. Завдяки передачі повноважень на місця, підвищується якість освіти, підтримуються інновації та зберігається культурна спадщина. Це, у свою чергу, створює стійку основу для інтелектуального розвитку та безпеки країни. Локалізація управлінських функцій дозволяє враховувати специфічні потреби регіонів, забезпечуючи ефективніше використання ресурсів та залучення громад до прийняття рішень.

Тим не менше, для досягнення довгострокової інтелектуальної безпеки у парадигмі сталого розвитку, зважаючи на ризики глобалізації та слабкі місця політики децентралізації, необхідним є застосування системного та структурованого підходу. У цьому контексті проєктний підхід стає особливо актуальним соціально-економічним інструментом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що значна кількість авторів зверталася до суміжних аспектів соціально-економічного управління та проєктного підходу. Зокрема, І. Нагорна досліджувала вплив організаційної структури державного управління на реформування в країнах ЄС [32]. В. Арутюнян розглядав сучасні тенденції використання інформаційних технологій у публічному управлінні [2], а В. Кулик аналізував концептуальні підходи до управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності та ризику [30].

Дослідники С. Коломієць, В. Загорський та його колеги приділяли увагу синергетичному підходу в управлінні [23, 15], тоді як Д. Стеченко розглядав формування механізмів регіонального управління соціально-економічними процесами [51].

Попри значні досягнення у вивченні цих питань, залишається недостатньо розробленою проблема застосування саме проєктного підходу як ключового соціально-економічного інструменту для досягнення цілей інтелектуальної безпеки нації в умовах сталого розвитку.

Сучасні виклики вимагають більш глибокого аналізу та розробки інноваційних підходів, що дозволять інтегрувати проєктний підхід у стратегії забезпечення національної інтелектуальної безпеки [47].

Аналіз досвіду зарубіжних країн у застосуванні проєктного підходу до забезпечення інтелектуальної безпеки демонструє, що цей інструмент є універсальним і адаптивним. Він ефективно використовується як у високотехнологічних державах, так і в країнах, що перебувають на етапі інтенсивного розвитку. Складена порівняльна таблиця показує основні напрямки, ключові ініціативи та досягнуті результати. (Додаток 1).

У сучасному світі, що характеризується стрімкими змінами та глобалізацією, класичні централізовані моделі управління не здатні адекватно реагувати на виклики, такі як технологічні інновації, економічні потрясіння та політична нестабільність. Існує нагальна потреба у переосмисленні та адаптації існуючих підходів до забезпечення інтелектуальної безпеки. Саме тому виникає необхідність інтеграції гнучких та інноваційних стратегій, здатних забезпечити стійкість та прогресивний розвиток націй [12]. У цьому контексті проєктний підхід виступає як оптимальний інструмент, що створює гнучку та цілеспрямовану рамку для реалізації ініціатив.

Проєктний підхід є однією з найновіших та найбільш демократичних моделей управління, що передбачає гнучке керування проєктами з чітко визначеними цілями, термінами та ресурсами. Він стимулює інновації, адаптивність та відповідальність, забезпечуючи активну участь усіх зацікавлених сторін у вирішенні проблем та досягненні цілей.

Завдяки своїм властивостям, цей підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів та досягати високої соціальної вартості проєктів, спрямованих на сталий розвиток та підвищення якості життя. Таким чином, проєктний підхід в управлінні складними соціально-економічними системами виступає як найбільш адаптивна та інклюзивна модель для ефективного вирішення суспільних завдань [47].

Основними властивостями проєктного підходу є:

- Цілеспрямованість: кожен проєкт має чітко визначені цілі, що відповідають стратегічним завданням розвитку регіону.

- Обмеженість ресурсів: управління ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними) здійснюється ефективно, з урахуванням наявних обмежень.
- Тимчасовість: проєкти мають чіткі терміни початку та завершення, що забезпечує їхню керованість та орієнтованість на результат.
- Унікальність: кожен проєкт є унікальним, навіть якщо він є частиною більшої програми, що дозволяє адаптувати його до специфічних умов.
- Залучення зацікавлених сторін: проєктний підхід передбачає активну участь громади, бізнесу та інших стейкхолдерів, що сприяє прозорості та легітимності рішень [26].

Проєктне управління відіграє критичну роль у соціально-економічному розвитку, оскільки воно є ключовим інструментом для планування, реалізації та контролю стратегічних ініціатив [27]. Це твердження стосується широкого спектру проєктів, від інфраструктурних до програм розвитку людського капіталу.

Проєктний підхід сприяє підвищенню інтелектуальної безпеки нації через низку механізмів, що взаємодіють з метою створення ефективної, адаптивної та інноваційної системи управління:

- *Інтеграція інновацій та технологій*: проєктний підхід дозволяє систематично впроваджувати новітні технології (штучний інтелект, кібербезпека) у ключові сфери, що підвищує інтелектуальну безпеку. Наприклад, в Україні використання Starlink забезпечило безперебійний зв'язок у зонах бойових дій, а аналіз даних за допомогою ШІ прискорив прийняття рішень на полі бою [12].
- *Міжнародна співпраця*: проєкти, спрямовані на міжнародну співпрацю, як, наприклад, програма EURIZON, надають гранти українським науковцям, підтримуючи їхню роботу та інтегруючи їх у світове наукове співтовариство [28].

– *Захист даних та кібербезпека*: уряди країн (США, Німеччина, Сінгапур, Ізраїль) активно використовують проєктний підхід для створення та впровадження інноваційних рішень у сфері кібербезпеки. [60, 62, 21, 22, 23].

Незважаючи на значні досягнення, існують певні недоліки, які заважають подальшому розвитку проєктного підходу в політиці інтелектуальної безпеки в Україні. Основні проблеми включають:

– Недостатня координація: відсутність належної координації між різними відомствами та заінтересованими сторонами створює "вузькі місця" у реалізації проєктів.

– Відсутність стратегії довгострокового планування: багато ініціатив є реактивними, а не частиною комплексної, довгострокової стратегії.

– Інституційні перешкоди: бюрократизація та недосконалість нормативно-правової бази можуть гальмувати ефективне впровадження проєктів.

Отже, для досягнення стабільної інтелектуальної безпеки в Україні необхідно продовжувати розвивати проєктний підхід, усуваючи існуючі недоліки. Це передбачає створення системного підходу, підвищення рівня фінансування, розвиток людських ресурсів та оновлення нормативно-правової бази. Лише тоді проєктний підхід зможе стати основою для створення ефективної політики інтелектуальної безпеки в Україні.

Аналогія між Україною та зарубіжними державами, що пережили повоєнну відбудову, виходить за межі простого порівняння економічних моделей. Вона включає аналіз політичних, соціальних та психологічних факторів, що є не менш важливими для успіху.

Загалом досвід країн, як-от Німеччина, Японія та Південна Корея, а також більш сучасних прикладів, як Хорватія, надає Україні цінні уроки. Однак, унікальність ситуації в Україні, де війна триває, вимагає адаптації, а не сліпого копіювання чужого досвіду.

Уроки історії: від Плану Маршалла до «дива на річці Хан». Досвід повоєнної відбудови Європи, відомий як План Маршалла, є хрестоматійним

прикладом успішної міжнародної співпраці та цілеспрямованого управління. Він продемонстрував, що фінансова допомога має бути інструментом, що стимулює внутрішні реформи, а не просто засобом для закриття фінансових дір. Однією з головних умов було створення спільних механізмів управління та забезпечення прозорості у використанні коштів. Наслідком цих заходів стало не тільки відновлення, а й економічна інтеграція Європи, що заклала основи для майбутнього Європейського Союзу. Як зазначив Вінстон Черчилль, “План Маршалла є найбагатшим вчинком в історії держав”.

Аналогія з післявоєнною Німеччиною, яка пережила “економічне диво”, особливо актуальна. Після повної руйнації, Німеччина сфокусувалася на інвестиціях у промисловість, яка була орієнтована на експорт, та на створенні соціальної ринкової економіки, що забезпечило соціальну стабільність та зростання добробуту. Цей приклад показує, що для успішної відбудови потрібні не лише капітал, а й глибокі структурні реформи [24].

Схожий шлях пройшла й Японія, яка, маючи обмежені ресурси, зробила ставку на інвестиції в освіту та людський капітал. Уряд відігравав ключову роль у координації зусиль, спрямовуючи інвестиції в стратегічні галузі, що дозволило країні швидко відновити економіку і стати світовим технологічним лідером [28].

Досвід Південної Кореї після Корейської війни, відомий як “диво на річці Хан”, є не менш показовим. Ключовою стратегією був фокус на експорті та індустріалізації, що кардинально змінило економічну модель країни. Державне управління було централізованим, що дозволяло швидко мобілізувати ресурси та створювати промислові кластери. Цей досвід підкреслює, що в умовах повоєнної відбудови ефективна держава, здатна до стратегічного планування, є необхідною умовою для успіху [26].

Сучасні уроки та унікальність українського контексту. Досвід країн, що пережили конфлікти наприкінці XX століття, як-от Хорватія після війни за незалежність, демонструє, що відбудова вимагає глибокої співпраці з міжнародними інституціями. Хорватія успішно залучила фінансову та

експертну допомогу від Світового банку та ЄС, зосередившись на відновленні інфраструктури та розвитку пріоритетних галузей, зокрема туризму. Цей приклад особливо цінний для України, оскільки демонструє, як можна досягти значного прогресу, використовуючи проєктний підхід на локальному рівні, залучаючи міжнародних партнерів.

Однак, ситуація в Україні має свою унікальність, яка вимагає адаптації чужого досвіду. На відміну від країн, що відновлювалися після Другої світової чи Корейської війни, Україна веде боротьбу в умовах, коли бойові дії не припиняються, а рівень невизначеності залишається високим. Тому, на відміну від Плану Маршалла, який передбачав відбудову після завершення конфлікту, відновлення України має відбуватися вже зараз, у форматі "відбудова під час війни". Це вимагає надзвичайної гнучкості та адаптивності, а також використання проєктного підходу, що дозволяє реалізовувати ініціативи в умовах високих ризиків. Як зазначає Володимир Зеленський, "відновлення України – це не тільки про відбудову зруйнованих міст, а й про будівництво нового, більш справедливого і сильного майбутнього".

Підбиваючи підсумки першого розділу роботи можна дійти висновку, що аналіз теоретико-методологічних засад та історичного досвіду повоєнного регіонального розвитку свідчить, що ефективна відбудова є складним, багатовекторним процесом, який вимагає не просто відновлення зруйнованої інфраструктури, а й глибоких структурних трансформацій. Досвід Плану Маршалла для Європи, німецького «економічного дива» та південнокорейського шляху розвитку доводить, що ключ до успіху лежить у синергії зовнішньої фінансової допомоги з внутрішніми інституційними реформами. Це допомагає створити сприятливий інвестиційний клімат та зміцнити довіру до державних інституцій. Ці історичні приклади показують, що відновлення – це не просто процес відтворення, а унікальна можливість для модернізації та переходу до нової, більш стійкої економічної моделі.

Дослідження еволюції концепцій регіонального розвитку показує, що сучасні підходи відрізняються від моделей XX століття. Вони поєднують

макроекономічну стабільність із глибокою децентралізацією та гнучким проектним управлінням. У цьому контексті, проектний підхід виступає як ключовий інструмент для забезпечення прозорості та ефективності використання ресурсів. Він дозволяє мобілізувати ресурси на локальному рівні, залучаючи зацікавлені сторони та забезпечуючи адаптивність до мінливих умов. Аналіз підходів, що використовувалися в інших країнах, підтверджує, що саме ця комбінація централізованого стратегічного бачення та децентралізованого виконання є найбільш ефективною. Використання проектного підходу в Україні дозволить уникнути надмірної бюрократії та забезпечити прямий зв'язок між потребами на місцях та ресурсами для їх задоволення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що Україна має унікальний шанс не просто відновити втрачене, а й побудувати нову, сучасну та стійку державу, використовуючи уроки історії та адаптуючи їх до своїх унікальних умов та викликів. Це відкриває шлях до становлення України як нової сили в європейському регіоні і в світі.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Нормативно-правове підґрунтя відбудови та національного єднання регіонів

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 24 лютого 2022 року, питання відбудови та розвитку регіонів набуло надзвичайної актуальності. Це не просто економічна або соціальна проблема, а один з найважливіших елементів забезпечення національної безпеки та консолідації суспільства. Враховуючи, що руйнування зазнали не лише інфраструктурні об'єкти, але й основні галузі економіки, а також соціальна сфера, виникає потреба в розробці та реалізації програм, які б поєднували в собі як відновлення, так і якісний розвиток.

Через збройну агресію Російської Федерації Україна зіткнулася з масштабними руйнуваннями та порушенням своєї територіальної цілісності. Це спричинило гостру потребу у формуванні нових, ефективних підходів до державної політики відновлення. Однією з головних умов успішної відбудови є наявність цілісної та узгодженої нормативно-правової бази. Вона визначає механізми, інститути, повноваження та процедури, необхідні для реалізації заходів з відновлення як деокупованих, так і інших постраждалих територій. Таким чином, виникає потреба в комплексному науковому аналізі правового середовища, що регулює ці процеси в умовах воєнного стану, з урахуванням чинного законодавства, практики його застосування, інституційної координації та сучасних викликів.

Останніми роками науковці активно досліджують правові аспекти післявоєнної відбудови. У своїй статті Хархаліс Т. (2023) наголошує на важливості розробки адаптивної політики, яка враховувала б безпекові ризики

та управлінську гнучкість у воєнний період. Перепелюкова О. та Попело О. (2024) зосереджуються на регіональній специфіці відновлення сільських громад, підкреслюючи необхідність узгодження державної політики з місцевими потребами [34].

У дослідженні Горбатої Л. (2023) [10, с. 104] систематизовано нормативну базу, що регулює процеси відновлення, але водночас відзначається її фрагментарність і потреба в єдиному законодавчому підході. Ці роботи демонструють зростаючий інтерес до теми, проте не повністю розкривають питання практичного застосування нормативних актів, їх взаємодії та ефективності.

Експертні центри, такі як CEDOS, Центр спільних дій, RISE Ukraine та Інститут законодавства Верховної Ради України, також опублікували низку звітів, де вказують на фрагментарність існуючого правового забезпечення та відсутність єдиного рамкового підходу. Наприклад, у звіті RISE Ukraine (2023) критично оцінюється обмежений функціонал постанов Кабінету Міністрів України в частині координації донорської допомоги та управління процесами відновлення, а також відзначається відсутність чітких процедур для територіальних громад [35].

Внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, реальний сектор економіки України зазнав значних втрат, що включають руйнування інфраструктури, порушення логістики та знищення активів. За даними проєкту KSE Institute "Росія заплатить", станом на вересень 2023 року прямі збитки склали \$151,2 млрд. Найбільше постраждав житловий фонд, а за ним — транспортна сфера, з втратами в \$36,6 млрд. Промисловість та аграрний сектор також зазнали значних збитків — \$11,4 млрд та \$8,7 млрд відповідно. У 2022 році частка реального сектора у ВВП країни знизилась до 19,7% порівняно з 26,6% у 2021 році.

У 2023 році вдалося започаткувати тренд на відновлення, чому сприяли кілька факторів:

- Внутрішній попит: зростання потреби в продукції для ЗСУ та відновлення інфраструктури.
- Покращення енергозабезпечення: стабілізація електропостачання.
- Адаптація бізнесу: переміщення виробництв та лібералізація зовнішньої торгівлі.

Проте, подальший розвиток все ще базується на ресурсних та географічних перевагах, а не на науково-технологічному потенціалі. Такий підхід призводить до "сировинізації" економіки та не дозволяє повністю реалізувати можливості для отримання більших прибутків через глибоку переробку ресурсів.

Для сталого відновлення економіки в умовах війни необхідно подолати існуючі проблеми та обмеження, а також масштабувати ефективні стратегії підприємств. Майбутня економіка України повинна будуватися на сучасних технологічних засадах, що забезпечить структурну перебудову з пріоритетом розвитку переробних виробництв. Це передбачає впровадження європейських стандартів, таких як енергоефективність, сталий розвиток та циркулярна економіка [49].

В Україні сформовано розгалужену нормативно-правову базу, що забезпечує підготовку та реалізацію стратегічних документів, спрямованих на відбудову країни. Ця система охоплює такі ключові акти, як Закон України «Про засади державної регіональної політики», Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, а також низку урядових постанов, що регулюють розробку та моніторинг стратегій і планів розвитку [51]. Зазначені нормативні акти регулюють різні аспекти процесу відновлення, зокрема просторове планування, містобудівні заходи, соціально-економічні програми та відновлення інфраструктури. Згідно з цим законодавством, державні органи та місцеві громади зобов'язані розробляти та затверджувати програми комплексного відновлення, що враховують пріоритети для відповідних територій.

Програми комплексного відновлення області чи територіальної громади, відповідно до пунктів 3 і 4 Постанови КМУ № 1159, встановлює ключові пріоритети у просторовому, містобудівному та соціально-економічному розвитку [38]. Вона включає заходи, спрямовані на відновлення територій, що постраждали від збройної агресії або мають ознаки соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших криз. Ці програми покликані впроваджувати сучасні підходи, зокрема: людиноцентризм, соціальна справедливість, раціональне просторове планування, баланс між розселенням та робочими місцями, стала міська мобільність, інклюзивність, енергоефективність, екологічність, а також збереження культурного розмаїття та національної пам'яті. Крім того, будь-яка програма має відповідати Цілям сталого розвитку України до 2030 року, визначеним в Указі Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [44]. Слід зазначити, що в Україні вже презентована методика розробки програми комплексного відновлення для громад, що забезпечує єдиний підхід до відбудови на різних рівнях [31].

Як зауважує О. Шуляк, Програма комплексного відновлення є ключовим інструментом для системного підходу до відбудови держави, який насамперед мають розробити найбільш постраждалі регіони та громади. Вона є основним документом, що дозволяє детально оцінити всі ресурси та виклики, спричинені війною. Розробка цієї програми є першим і необхідним кроком для подальшого планування відновлення, який надає низку переваг для регіонів і громад. Однією з важливих функцій програми є перегляд старих підходів та переосмислення наявних даних про територію з метою «відбудувати краще, ніж було» (build back better). Програма комплексного відновлення спрямована на впровадження таких сучасних підходів, як раціональне просторове планування, стала міська мобільність, безбар'єрність, інклюзивність, енергоефективність та екологічність [57].

Здобутий українським народом досвід під час війни має стати основою для побудови суспільства, що вміло застосовуватиме інструменти для

створення ефективних політичних, економічних, наукових, соціальних та освітніх інституцій. Цей процес вимагає не лише дотримання принципів свободи та захисту прав людини, а й відповідального підходу до будь-яких трансформацій. Таким чином, налагодження прямого зв'язку між народом і владою є важливим не тільки для спільної боротьби з агресором, але й для формування майбутнього України в мирний час.

Україна продовжує долати надзвичайні виклики, спричинені повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Для цього державні органи розробили низку законодавчих актів. Зокрема, затверджено Перелік територій, де ведуться бойові дії, Порядок виконання невідкладних робіт з ліквідації наслідків агресії, а також Методики визначення завданої шкоди та збитків для підприємств і організацій.

Ці документи покладають нові завдання на органи місцевого самоврядування. Серед першочергових — обстеження зруйнованих об'єктів та оцінка масштабів руйнувань. Визначення обсягів завданої шкоди є критично важливим етапом, без якого неможливо адекватно спланувати заходи з відновлення інфраструктури та залучити необхідне фінансування.

Ефективне відновлення вимагає багаторівневої координації між центральними та місцевими органами влади, громадськими організаціями, бізнесом, а також міжнародними партнерами.

Методичні рекомендації з планування та відновлення муніципальної інфраструктури, розроблені для полегшення застосування нових нормативних актів, структуровані поетапно: від невідкладних заходів до стратегічного планування. Першим кроком є усунення небезпечних наслідків збройної агресії, а саме: розмінування територій, обстеження та демонтаж пошкоджених або зруйнованих об'єктів. Лише після завершення цих невідкладних робіт можна переходити до детального обстеження та відновлення. [45]

Планування відновлення та розвитку територіальних громад не може бути відкладене до завершення воєнного стану. Чим раніше розпочнеться

підготовка плану, визначення пріоритетних проєктів, тим швидше громади зможуть перейти до їх реалізації.

У контексті подальшої децентралізації публічної влади в Україні, актуалізується питання трансформації місцевих державних адміністрацій (МДА) в органи місцевої державної влади префектурного типу. Реалізація цієї концепції передбачає внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» як перший етап, з подальшим конституційним закріпленням лише після завершення воєнного стану. Це дозволить забезпечити сталість системи державного управління під час виконання конституційних повноважень посадовими особами в межах відповідних адміністративно-територіальних одиниць (матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 2023).

Ключовим завданням цих органів є забезпечення законності в діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, що створює багаторівневу систему стримувань і противаг. Також, до моменту внесення відповідних змін до Конституції України, передбачається тимчасове виконання префектурами окремих повноважень органів місцевого самоврядування та координація

Особлива увага приділяється ролі префекта в контролі за бюджетними актами органів місцевого самоврядування, що ґрунтується на досвіді Франції (матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 2023). У разі виявлення порушень, префект звертається не до суду, а до Регіональної рахункової палати для консультацій. Префект перевіряє дотримання термінів ухвалення бюджету, його збалансованість та реєстрацію обов'язкових видатків. Після отримання зауважень, орган місцевого самоврядування має їх усунути. У разі ігнорування або самоусунення від прийняття рішення, префект може здійснити ці повноваження самостійно.

Крім того, слід враховувати, що у тому разі, коли представницький орган не затвердив місцевий бюджет до 31 березня, префект має право затвердити

його самостійно, а також ініціювати розпуск такої ради, якщо вона визнається неспроможною.

Для посилення економічної самостійності місцевого самоврядування та сприяння відновленню територіальних громад, пропонується використання таких інструментів, як муніципальне співробітництво та створення агломерацій (матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 2023). Оскільки законодавча регламентація агломерацій як елементів адміністративно-територіального устрою є неможливою в умовах воєнного стану, пропонується тимчасово доповнити Закон «Про співробітництво територіальних громад» (та деякі інші) відповідними нормами. Це дозволить визначити правовий статус агломерацій, передбачити утворення ради агломерації та визначити її компетенцію в питаннях, що стосуються спільних інтересів громад. Основоположним принципом цього співробітництва має бути взаємна вигода та забезпечення самодостатності усіх громад, що об'єднуються [45, 15, 39].

Існують різні способи організації публічної влади на місцях в умовах воєнного стану. Це може бути повне заміщення органів місцевого самоврядування військовою адміністрацією, спільне управління або ж розширення повноважень органів місцевого самоврядування з частковим підпорядкуванням військовій адміністрації вищого рівня.

Хоча ці механізми часто називають «режимами взаємодії», їх правильніше розглядати як способи організації публічної влади, оскільки важко говорити про взаємодію в умовах, коли органи місцевого самоврядування не функціонують, а їхні повноваження виконуються військовими адміністраціями.

В умовах, коли на місцях діють і органи місцевого самоврядування, і військові адміністрації, їхня взаємодія набуває особливого характеру. Її мета – забезпечення безперебійного функціонування всіх інституцій, життєдіяльності громади та безпеки населення.

Ця взаємодія має дві ключові особливості:

- Координаційна взаємодія: Органи місцевого самоврядування зобов'язані сприяти діяльності військового командування та військових адміністрацій, об'єднуючи зусилля для забезпечення життєдіяльності та безпеки населення, а також відсічі агресії.

- Субординаційна взаємодія: Між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями виникають відносини підпорядкування. Наприклад, сільський, селищний, міський голова зобов'язаний інформувати начальника обласної військової адміністрації про прийняті рішення, що стосуються правового режиму воєнного стану. Крім того, військові адміністрації населених пунктів можуть скасовувати акти виконавчих органів відповідної ради, які не відповідають законодавству (Закон України «Про правовий режим воєнного стану», ст. 15).

Проблеми та перспективи вдосконалення. Незважаючи на запроваджені механізми, існують проблеми, що вимагають вирішення. Зокрема, залишається необхідність у чіткому розмежуванні повноважень між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. Також проблемним є питання формування місцевих бюджетів та їх фінансування.

Водночас, в Україні тривають нормативно-проектні роботи, спрямовані на вдосконалення системи місцевого самоврядування. Зокрема, увагу привертає проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” та інших законодавчих актів України». Його метою є забезпечення прав громадян на безпосередню участь у місцевому самоврядуванні та повне отримання інформації про діяльність органів влади. Прийняття цього законопроекту сприятиме не лише вдосконаленню локальної демократії, але й виконанню Україною своїх міжнародних зобов'язань, зокрема, відповідно до «Додаткового протоколу до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах органу місцевого самоврядування».

2.2 Аналіз практики реалізації проєктів регіонального розвитку

Аналіз практики реалізації проєктів регіонального розвитку в Україні за останні п'ять років показує складний, але динамічний процес, що відбувався в умовах децентралізації, реформ та, згодом, повномасштабної війни. Цей період відзначився значним зростанням фінансування, розширенням повноважень місцевих органів влади та зміною пріоритетів.

1. Державне фінансування та координація.

Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) є ключовим інструментом державної політики. Його функціонування базується на програмно-цільовому методі, що дозволяє фінансувати інвестиційні проєкти, спрямовані на реалізацію стратегій регіонального розвитку. Відбір проєктів відбувається на конкурсній основі, що стимулює розробку обґрунтованих ініціатив на місцях. Критерії відбору, як правило, включають відповідність проєкту державним пріоритетам, його економічну ефективність та соціальну значущість.

Субвенції з державного бюджету відіграють важливу роль у зміцненні спроможності територіальних громад. Зокрема, субвенція на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (ОТГ) стала ефективним інструментом для швидкого розвитку інфраструктури в новостворених адміністративних одиницях, забезпечуючи їх фінансову самодостатність та стійкість.

2. Залучення зовнішніх джерел фінансування

Міжнародна технічна допомога є суттєвою складовою механізмів розвитку. Програми, що фінансуються міжнародними донорами (такими як Європейський Союз, уряди США, Канади), спрямовані на посилення інституційної спроможності, впровадження інноваційних практик та підтримку проєктів, що відповідають європейським стандартам. Ця допомога, як правило, реалізується через грантові програми та технічне співробітництво, що сприяє обміну досвідом та підвищенню кваліфікації місцевих фахівців.

Кошти місцевих бюджетів набули більшої ваги після фінансової децентралізації. Розширення доходної частини місцевих бюджетів дозволило громадам виступати активними учасниками фінансування проєктів, співфінансуючи їх разом із державним фондом або міжнародними партнерами. Це підвищило відповідальність місцевих органів влади за результати імплементації проєктів.

3. Управлінські та правові механізми

Регіональні стратегії розвитку є основоположним управлінським інструментом. Їх розробка та реалізація на регіональному та місцевому рівнях забезпечують системний підхід до планування, встановлення пріоритетів та координації діяльності всіх суб'єктів розвитку.

Публічно-приватне партнерство (ППП), хоча й використовується не так широко, як інші механізми, є перспективним інструментом для залучення приватних інвестицій у реалізацію інфраструктурних проєктів. Цей механізм дозволяє розподілити ризики та відповідальність між державними та приватними партнерами.

Нормативно-правова база, що регулює регіональний розвиток, постійно вдосконалюється. Зміни до законодавства, зокрема, в частині розширення повноважень місцевого самоврядування та створення правових умов для співробітництва територіальних громад, сприяють ефективній реалізації проєктів.

Усі зазначені механізми працюють у взаємодії, формуючи комплексну систему, що дозволяє адаптуватися до поточних викликів та забезпечувати сталий розвиток регіонів.

У подальших розділах цієї роботи буде проведено детальний аналіз наукових поглядів та експертних оцінок щодо ключових аспектів місцевого і регіонального розвитку. Це дослідження дозволить ідентифікувати основні підходи, концепції та моделі, які пропонуються провідними фахівцями у цій галузі. Зокрема, буде розглянуто їхні думки щодо стратегічного планування, фінансової децентралізації, ролі громад та органів влади у формуванні та

реалізації проєктів розвитку. Метою цього аналізу є не лише узагальнення існуючих знань, але й виявлення актуальних проблем та перспективних напрямків, які потребують подальшої уваги для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

На думку Мирослава Кошелюка, експерта з питань місцевого і регіонального розвитку, консультанта проєкту DECIDE, система стратегічного планування в Україні потребує кардинального перегляду. Це зумовлено не лише внутрішніми викликами, а й зовнішніми факторами, зокрема синхронізацією з програмним циклом Європейського Союзу. Законодавчі вимоги передбачають, що підготовка нової Державної стратегії регіонального розвитку (ДСРР) на період 2028-2034 років має розпочатися вже у липні 2026 року, що створює жорсткі часові рамки для розробки та впровадження оновленої методології.

Системні недоліки та формалізований підхід.

Аналіз практики актуалізації регіональних стратегій, що була ініційована у зв'язку з повномасштабною війною та набуттям Україною статусу кандидата в члени ЄС, виявив низку системних недоліків. Попри позитивні зміни, такі як запровадження нового діалогового формату для обговорення проєктів, підхід до розробки документів залишається переважно формальним. Це проявляється у типовій структурі, де аналітична частина надмірно об'ємна, займаючи до 70% загального тексту. Ця частина часто має описовий характер, обмежуючись лише констатацією фактів і статистичних даних без глибокого аналізу та виявлення причинно-наслідкових зв'язків. У той час, як програмна частина (стратегічні цілі, пріоритети та оперативні завдання) залишається мінімальною, що створює дисбаланс між діагностикою та власне плануванням.

Кошелюк підкреслює, що SWOT-аналіз, який є фундаментальним інструментом стратегічного планування, часто є відірваним від описового розділу. Він не містить порівняльного аналізу з іншими регіонами та не дозволяє об'єктивно оцінити конкурентні переваги та слабкі сторони. Більшість

стратегій також не враховують регіональну специфіку, оскільки їхні цілі сформульовані універсально, що нівелює унікальність кожного регіону.

Шляхи вдосконалення методології та практики

Для підвищення ефективності стратегічного планування експерт пропонує зосередитися на декількох ключових напрямках. Перш за все, необхідно переосмислити структуру стратегій: обсяг описової аналітичної частини слід зменшити, залишивши в основному документі лише ключові висновки, а детальні дані винести в окремі, динамічні електронні додатки. Це дозволить зробити стратегію більш читабельною та орієнтованою на дії.

Окрім цього, слід розглянути можливість уніфікації стратегічних цілей на національному рівні (в рамках ДСРР). Це дозволить забезпечити більшу узгодженість між центральною та регіональною політикою. У такому разі, роль регіональних стратегій буде полягати не у формулюванні загальних цілей, а у визначенні конкретних інвестиційних проєктів та програм, що сприятимуть досягненню цих цілей.

Також важливим є перехід від всеохопності до фокусування. Стратегії не повинні бути планами поточної діяльності, а мають містити пріоритетні, справді стратегічні проєкти, які потребують значних ресурсів та міжвідомчої координації. Визначення та узгодження таких проєктів між центральними та місцевими органами влади має стати предметом діалогу.

Експерт також наголошує на необхідності впровадження територіально орієнтованого підходу. Планування повинно враховувати специфіку різних мікрорегіонів або функціональних територій у межах однієї області, що сприятиме більш ефективному використанню місцевого потенціалу та розвитку міжмуніципального співробітництва.

Гнучкість планування в умовах невизначеності

В умовах повномасштабної війни, що створює високий рівень невизначеності, традиційний підхід до стратегічного планування є ризикованим. Тому Кошелюк акцентує увагу на необхідності підвищення гнучкості стратегічних документів.

Прикладом може слугувати використання сценарного аналізу та концепції «трьох горизонтів» (стійкість, відновлення, розвиток), що дозволяє диференціювати заходи за ступенем їхньої реалізації залежно від обставин.

Загалом, регіональні стратегії є важливим інструментом для узгодження державної та місцевої політики. Їхня ефективність безпосередньо залежить від здатності збалансувати підходи «знизу вгору» та «згори вниз», а також від готовності адаптуватися до нових викликів. Запозичення кращих європейських практик може стати вирішальним фактором для вдосконалення української моделі регіонального розвитку [51].

Згідно з позицією заступника Міністра розвитку громад і територій України, Олексія Рябікіна, регіональні стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні комплексного та збалансованого розвитку областей. Він підкреслює, що ці документи мають не лише відповідати положенням Державної стратегії регіонального розвитку, а й інтегрувати унікальні регіональні особливості, сильні сторони та потенціал кожної адміністративно-територіальної одиниці. За його словами, кожна стратегія повинна бути цілісною, ефективною та сфокусованою на національних пріоритетах, економічному потенціалі й потребах відновлення, що сприятиме сталому розвитку громад та їхній адаптації до нових реалій.

Відновлення функціонування Державного фонду регіонального розвитку

У рамках заходів, спрямованих на відновлення країни, було відновлено функціонування Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) після трирічної перерви, спричиненої повномасштабною війною. У державному бюджеті на 2025 рік для фінансування проєктів відновлення громад передбачено 1 мільярд гривень. Процедура подачі заявок на отримання фінансування розпочалася 1 вересня та тривала до 10 вересня. Заявки подавалися через цифрову платформу DREAM, яка слугує єдиним банком проєктів на державному, регіональному та місцевому рівнях, забезпечуючи можливість моніторингу статусу їх імплементації. Ця платформа є

інструментом перехідної моделі управління публічними інвестиціями.

Критерії відбору та прозорість процесу

Процес відбору проєктів для фінансування характеризується прозорістю та підзвітністю. Його механізми були апробовані під час реалізації програми відновлення України, в рамках якої було розподілено 100 мільйонів євро. Для отримання фінансування громади мали дотриматися чотирьох ключових умов. По-перше, проєкт повинен відповідати загальній стратегії розвитку регіону. По-друге, об'єкт, що підлягає відновленню, має перебувати у державній або комунальній власності. По-третє, необхідно надати належним чином оформлену проєктну документацію, що відповідає встановленим вимогам. І, по-четверте, місцевий бюджет повинен забезпечити співфінансування проєкту в розмірі щонайменше 10% від його загальної вартості. Вартість поданих проєктів не мала перевищувати 50 мільйонів гривень, а термін їх реалізації був обмежений 2025 роком. Кошти ДФРР надаються у формі субвенції, і у разі їх невикористання протягом року вони можуть бути повернені до державного бюджету.

Стратегічна перспектива

Відновлення роботи ДФРР у поточному році розглядається як пілотний процес, що має на меті підготовку системи до значних публічних інвестицій у майбутньому. Згідно з Бюджетною декларацією на 2026–2028 роки, на ДФРР передбачено 90 мільярдів гривень, розподілених по 30 мільярдів на кожен рік. Це підкреслює критичну важливість прозорого та ефективного використання коштів у поточному році, що має стати фундаментом для масштабного відновлення та сталого розвитку країни [11].

22 серпня відбулася координаційна нарада представників Уряду з регіонами, присвячена ефективній реалізації комплексної програми підтримки прифронтових областей. Ця ініціатива була розроблена на доручення Президента України, і 13 серпня Кабінет Міністрів ухвалив перший пакет відповідних рішень

Засідання, що пройшло за участі Віцепрем'єр-міністра з відновлення України – Міністра розвитку громад та територій Олексія Кулеби та за координації його заступника Олексія Рябикіна, було сфокусоване на вже прийнятих рішеннях, особливостях їхньої реалізації та запитах від регіонів щодо подальшої підтримки. У нараді взяли участь керівники військових адміністрацій та територіальних громад 10 прифронтових областей, що охоплюють понад 6 мільйонів громадян.

Основні напрямки та ініціативи програми

Як зазначив Олексій Кулеба, мета програми — якісно реалізувати ухвалені рішення та розробити нові, що відповідатимуть запитам громад, які перебувають у складних умовах. Ключові напрямки програми включають:

- забезпечення житлом;
- підтримку безпеки;
- економічну стійкість;
- відновлення інфраструктури;
- соціальну підтримку.

Представники профільних міністерств (Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства, Міністерства фінансів, охорони здоров'я, соціальної політики та освіти) представили низку ключових ініціатив:

- розширення програми «ЄОселя» з фінансуванням 70% першого внеску;
- виплати на тверде паливо (19 400 гривень на домогосподарство);
- забезпечення безоплатною електроенергією (100 кВт на особу, 300 кВт на домогосподарство);
- безоплатне харчування для всіх учнів прифронтових регіонів та 1-4 класів по всій країні;
- бронювання 100% військовозобов'язаних працівників на критично важливих підприємствах;
- субсидія для аграріїв (1000 гривень на гектар);

- гранти на сади та теплиці (до 400 тисяч гривень на гектар із компенсацією до 80% витрат);
- надбавки для медичних працівників, які працюють у сільських та віддалених громадах (+20% до заробітної плати);
- підвищення заробітної плати для працівників екстреної медичної допомоги.

Представники військових адміністрацій та громад, у свою чергу, окреслили питання, що потребують вирішення. Серед них:

- ремонт критичної інфраструктури;
- відновлення евакуаційних шляхів;
- підтримка у будівництві укриттів у закладах освіти;
- розширення програми підтримки медиків.

Узагальнені пропозиції регіонів будуть систематизовані та враховані при розробці та ухваленні другого пакету підтримки. Обговорення проекту пропозицій з громадами заплановано на початок вересня, що свідчить про намір уряду забезпечити двосторонній діалог у цьому процесі. Загалом, проведена координаційна нарада стала важливим кроком у формуванні комплексної та адаптивної політики державної підтримки в умовах воєнного стану.

Систематизація проблем і пропозицій, а також залучення представників регіонів до безпосереднього діалогу з урядом, свідчить про перехід до більш гнучкого та цілеспрямованого підходу в управлінні.

Це дозволяє забезпечити не лише оперативне реагування на нагальні потреби прифронтових територій, а й закласти основу для стійкого відновлення та стабілізації життя у цих областях [37].

В Україні триває імплементація реформи управління публічними інвестиціями (УПІ), ключовою метою якої є уніфікація підходів до роботи з інвестиційними проектами на всіх рівнях: національному, регіональному та місцевому.

Запровадження цієї реформи здійснюється на основі затвердженої законодавчої рамки, що створює єдині правила та механізми для всіх учасників процесу. Її центральним елементом цієї реформи є створення Єдиного проєктного портфеля (ЄПП) публічних інвестицій, порядок формування якого регламентується Постановою Кабінету Міністрів України № 527 від 28 лютого 2025 року. ЄПП являє собою перелік пріоритетних проєктів та програм, що пройшли експертну оцінку та були схвалені відповідною Стратегічною (або місцевою) інвестиційною радою. Включення проєкту до цього портфеля є необхідною умовою для отримання бюджетного фінансування.

Формування ЄПП на всіх рівнях відбувається в системі DREAM. Це забезпечує прозорість, доступність та можливість для аналізу й моніторингу проєктів з боку широкого кола зацікавлених сторін, включаючи профільні міністерства, міжнародних партнерів, міжнародні фінансові організації та громадськість. Крім того, публікація проєктів у цій системі потенційно збільшує їхні шанси на отримання додаткового фінансування з різних джерел. Відомості в ЄПП, що формуються на державному рівні, є офіційними, і хоча можливі тимчасові технічні розбіжності між інформацією на порталі та в публічному API, вони не впливають на достовірність даних. Уряд України затвердив новий порядок використання коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), що дозволило відновити його функціонування після трирічної перерви, спричиненої повномасштабною війною.

На 2025 рік для фінансування проєктів відновлення та розвитку інфраструктури передбачено 1 мільярд гривень. Ці кошти надаватимуться громадам у формі субвенції з державного бюджету.

Відбір проєктів здійснюватиметься на основі даних, внесених до системи DREAM, яка є ключовим компонентом Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій. Заявки від органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади приймалися через систему DREAM з 1 по 10 вересня 2025 року.

Основними умовами для участі проєкту у відборі були:

- Відповідність стратегічним пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, а також регіональним та місцевим стратегіям розвитку.

- Перебування об'єкта у державній або комунальній власності.
- Термін реалізації проєкту не повинен перевищувати 18 місяців, а також проєкт має бути завершений до кінця 2025 року.

- Наявність актуальної проєктної документації, що відповідає чинним державним будівельним нормам та стандартам, включаючи вимоги щодо енергоефективності та інклюзивності.

- Наявність співфінансування з місцевих бюджетів у розмірі не менше 10% від загальної вартості.

- Спроможність органів влади забезпечувати подальше утримання об'єктів за рахунок місцевих бюджетів.

- Зобов'язання збереження цільового призначення об'єктів у державній або комунальній власності не менше 20 років після завершення реалізації.

Заступник міністра розвитку громад та територій, Олексій Рябікін, зазначив, що пріоритет у фінансуванні надаватиметься прифронтовим громадам, проте підтримку зможуть отримати й інші регіони.

Пріоритетними для фінансування визначено проєкти в таких галузях:

- Муніципальна інфраструктура та послуги: водопостачання, водовідведення, теплопостачання.

- Освіта: заклади загальної середньої та дошкільної освіти.

- Охорона здоров'я: лікарні, амбулаторії тощо.

- Цивільний захист: захисні споруди, центри безпеки, системи оповіщення.

- Публічні послуги: центри надання адміністративних послуг.

Система відбору є багатоступеневою та автоматизованою. Після подання заявок відбувається їх автоматична пріоритезація відповідно до встановлених критеріїв. На основі цього формується рейтинговий список проєктів, який потім

аналізується для надання остаточних висновків. Додаткові критерії пріоритезації включають:

- Вартість проєкту до 70 мільйонів гривень.
- Високий ступінь готовності до реалізації (наявність документації, проведення закупівельних процедур).
- Наявність затверджених регіональних та місцевих стратегій розвитку.
- Податкова спроможність громади.

Відновлення роботи ДФРР є першим кроком у розбудові нової системи управління публічними інвестиціями, що відповідає стандартам ЄС. У середньостроковій перспективі, на 2026–2028 роки, на фінансування ДФРР передбачено 90 мільярдів гривень. Це свідчить про довгострокові плани України щодо масштабного відновлення та сталого розвитку, спрямованого на наближення до європейських стандартів [1].

Період 2019–2021 років став надзвичайно важливим етапом у трансформації регіональної політики України. Він ознаменувався формуванням нового стратегічного бачення, закріпленого у Державній стратегії регіонального розвитку (ДСРР) на 2021–2027 роки, розробленій Міністерством розвитку громад та територій. Головною метою цієї політики визначено підвищення рівня життя населення в умовах згуртованої, децентралізованої, конкурентоспроможної та демократичної України. Досягнення цієї мети передбачається через реалізацію трьох ключових цілей: формування згуртованої країни, підвищення конкурентоспроможності регіонів та ефективне багаторівневе врядування.

Нова регіональна політика відходить від територіально-нейтрального підходу на користь територіально-спрямованого, що передбачає стимулювання розвитку на основі власного потенціалу територій та диференційовану підтримку проблемних регіонів. Серед інших новацій — посилення уваги до «м'яких» проєктів, зростання ролі Агенцій регіонального розвитку, закріплення частки коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) для реалізації

стратегічних програм, а також визнання громад як повноцінних суб'єктів регіональної політики.

Важливою складовою нової регіональної політики є імплементація концепції смарт-спеціалізації. Згідно з європейським досвідом, ця концепція передбачає концентрацію ресурсів у сферах, які мають потенціал для створення конкурентних переваг. В Україні це виразилося у вимозі до регіональних стратегій визначати принаймні одну ціль на основі смарт-спеціалізації. Концепція, що набула поширення в ЄС з 2014 року, є інноваційною стратегією, спрямованою на ефективне використання науково-дослідного та інноваційного потенціалу. Вона передбачає співпрацю між державними органами, університетами, дослідницькими інститутами та бізнесом для формування спільного бачення майбутнього розвитку. Основними завданнями є реформа інноваційних систем, посилення міжрегіональної співпраці та використання синергії між різними політиками та інструментами.

Незважаючи на незаперечну доцільність імплементації смарт-спеціалізації, існують значні перешкоди, які можуть поставити під загрозу досягнення очікуваних результатів. На відміну від країн ЄС, де смарт-стратегії узгоджуються з національними програмами, в Україні спостерігається недосконалість інституційного базису та відсутність єдиного стратегічного документа соціально-економічного розвитку на національному рівні. Це створює неузгодженість та ризики для ефективної реалізації проєктів. Реалізація смарт-спеціалізації вимагає значних фінансових вливань. Хоча в ЄС на ці цілі виділяються значні кошти з європейських структурних та інвестиційних фондів, Україна не має доступу до цих джерел фінансування. Розмір ДФРР, навіть з урахуванням закріплення його частини на стратегічні програми, є недостатнім для забезпечення масштабних проєктів, особливо в умовах економічної нестабільності.

Інфраструктура реалізації проєктів в Україні, включаючи захист прав власності, фінансове забезпечення інновацій та інформаційну підтримку, є недостатньо розвиненою. Це створює додаткові перешкоди для ефективного

впровадження інноваційних ініціатив. Крім того, скептична оцінка людського та інтелектуального капіталу в контексті смарт-спеціалізації пов'язана з відтоком кваліфікованих кадрів за кордон.

Наданий аналіз свідчить про те, що, хоча імплементація смарт-спеціалізації в Україні є вкрай необхідною, вона розпочалася без належного глибокого осмислення та емпіричних досліджень. Це обумовлює наявність суттєвих застережень щодо досягнення поставлених цілей. Для успішної реалізації концепції необхідно подолати системні недоліки, пов'язані з відсутністю загальнонаціональної стратегічної рамки, нестачею фінансових ресурсів та недосконалістю інституційної інфраструктури. Ці виклики вимагають прагматичної оцінки та пошуку адаптованих до українських реалій рішень [48].

На основі Закону України «Про міжнародне територіальне співробітництво» (затвердженого наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 29.01.2025 № 120, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 17.02.2025 за № 236/43642) та відповідних нормативно-правових актів, а також враховуючи звернення місцевих органів влади та позиції Міністерства юстиції та Міністерства закордонних справ, Міністерство розвитку громад та територій України погодило низку важливих міжнародних угод.

Ці документи включають меморандуми про взаєморозуміння, угоди про побратимство та співробітництво, були укладені між українськими громадами та регіонами (зокрема Дніпрорудненською, Перещепинською, Лановецькою, Полтавською, Ніжинською громадами та Чернівецькою обласною адміністрацією) та їхніми партнерами з Німеччини, Італії, Швеції, Норвегії, Румунії та Великої Британії. Погоджені угоди спрямовані на поглиблення співпраці, розвиток партнерських відносин та реалізацію спільних ініціатив на місцевому та регіональному рівнях. Контроль за виконанням наказу покладено на заступника Міністра Олексія Рябикіна [40].

Аналіз практики реалізації проєктів міжнародного територіального співробітництва, відображений у цьому документі, свідчить про активізацію міжрегіональних та міжмуніципальних зв'язків України з країнами Європи. Попри виклики, пов'язані з війною, українські громади та регіони продовжують зміцнювати партнерські відносини, що є критично важливим для отримання міжнародної підтримки, обміну досвідом та залучення інвестицій, необхідних для післявоєнного відновлення. Цей процес демонструє високу інституційну спроможність місцевого самоврядування та його здатність адаптуватися до нових умов, використовуючи міжнародну співпрацю як ключовий інструмент регіонального розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

3.1 Розробка моделі управління проєктами відбудови та розвитку регіонів

У сучасному світі, що характеризується глобальною нестабільністю та динамічними кризовими явищами, традиційні підходи до публічного управління виявляються недостатньо ефективними. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах воєнних конфліктів та їх наслідків. Класичні, ієрархічні та надмірно регламентовані моделі управління не здатні оперативно реагувати на безперервні зміни, що унеможливорює ефективне відновлення та сталий розвиток регіонів. У цьому контексті виникає нагальна потреба в розробці адаптивних і гнучких інструментів управління, здатних інтегрувати принципи проєктного підходу в реалії кризового періоду.

Проєктний підхід, що базується на принципах чітких цілей, обмежених ресурсів та часових рамок, є визнаним інструментом для досягнення конкретних результатів. Однак для його успішної імплементації в умовах війни та повоєнної відбудови він має бути адаптивним і гнучким. Це означає, що управління проєктами повинно бути здатним швидко змінювати пріоритети, перерозподіляти ресурси та оперативно приймати рішення в умовах високої невизначеності. Цей підхід, відомий як гнучке управління (Agile), вже довів свою ефективність у приватному секторі та стає дедалі актуальнішим для публічного управління.

Незважаючи на значний інтерес до цієї проблематики, у науковій літературі досі відсутня цілісна модель гнучкого управління проєктами, яка враховувала б специфіку національної безпеки та потреби повоєнної відбудови України. Існуючі моделі, запозичені з приватного сектору, вимагають суттєвої адаптації. Необхідно інтегрувати в них такі ключові елементи, як:

- врахування безпекових ризиків: постійний моніторинг та управління ризиками, пов'язаними з воєнними діями;
- прозорість та підзвітність: забезпечення максимальної прозорості у використанні державних та міжнародних коштів;
- залучення громадськості: активна участь місцевих громад у процесі прийняття рішень щодо відновлення та розвитку;
- стійкість та відновлюваність: спрямованість на створення не просто відбудованої, а якісно нової, стійкої до майбутніх викликів інфраструктури.

На основі цього аналізу, метою даного розділу є розробка концептуальної моделі управління проєктами відбудови та розвитку регіонів, яка буде враховувати унікальні виклики та можливості сучасної України. Ця модель має слугувати практичним інструментом для органів публічного управління, що дозволить ефективно та прозоро реалізувати програми відновлення, спрямовані на перехід до сталого розвитку.

Вибір Київської області як об'єкта дослідження є науково обґрунтованим і має суттєве практичне значення. Цей регіон, що безпосередньо прилягає до столиці України, став однією з територій, яка зазнала значних руйнувань внаслідок збройної агресії. Окупація окремих частин області у лютому-березні 2022 року призвела до значних матеріальних збитків, включаючи руйнування житлового фонду, об'єктів критичної інфраструктури, економічних підприємств та соціально-культурних установ. Масштаби завданих пошкоджень обумовлюють необхідність дослідження процесів відбудови.

Київська область, водночас, є показовим прикладом інтенсивного процесу відновлення, який розпочався після її звільнення. Це створює унікальну емпіричну базу для аналізу застосування проєктного підходу в управлінні процесами відбудови в умовах, що характеризуються високою невизначеністю та безпековими ризиками. На прикладі конкретних населених пунктів, таких як Буча, Ірпінь та Бородянка, можна дослідити:

- ефективність управлінських механізмів та застосування проєктного підходу в умовах кризового реагування;

- рівень міжвідомчої та міжсекторальної координації, що включає взаємодію між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, міжнародними організаціями та громадським сектором;
- ідентифікацію системних проблем та "вузьких місць" у процесах управління, що стосуються фінансових, правових та організаційних аспектів.

Таким чином, аналіз досвіду Київської області дозволяє розробити не лише теоретичну, а й практично орієнтовану модель управління проєктами відбудови. Отримані результати можуть бути екстрапольовані на інші регіони України, що постраждали від бойових дій, та сприятимуть формуванню ефективної державної політики у сфері повоєнного відновлення.

Вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року, що супроводжувалося бойовими діями та окупацією північних районів Київської області, спричинило значні демографічні, економічні та інфраструктурні збитки. Навіть після відносно швидкого звільнення регіону у березні 2022 року, масштаби руйнувань та втрат залишаються значним викликом для відновлення. Ця ситуація ускладнюється не лише триваючою наземною війною на Сході та Півдні України, а й постійними повітряними атаками, які завдають шкоди по всій території країни. Непередбачуваність зовнішніх чинників ускладнює прогнозування розвитку подій, що робить стратегічне планування вкрай необхідним інструментом для виживання та відбудови [41].

З огляду на обмеженість державних та регіональних фінансових ресурсів, розробка та актуалізація планувальних документів є пріоритетним завданням. На національному рівні у 2024 році було підготовлено та схвалено низку рамкових документів за підтримки міжнародних партнерів. Серед них:

- «План України», прийнятий 18 березня 2024 року, для реалізації ініціативи Європейського Союзу «Ukraine Facility» [42].
- «Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року», схвалена 30 вересня 2024 року [43].
- «Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року», затверджена 30

серпня 2024 року [46].

– Оновлена редакція Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (далі – ДСРР), ухвалена 13 серпня 2024 року [52].

Оновлення ДСРР визначило необхідність коригування регіональних стратегій розвитку з урахуванням викликів, спричинених воєнним станом, та відповідно до положень вищезазначених рамкових документів.

Первинна редакція Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки, затверджена у 2019 році, встановлювала стратегічні та оперативні цілі для регіону. Проте, пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення вимагали її перегляду. Актуалізація документа здійснювалася з урахуванням наслідків російської агресії, які суттєво вплинули на соціально-економічний стан регіону.

До основних викликів, що були враховані під час актуалізації Стратегії, належать:

- збереження значних безпекових ризиків для цивільного населення та інфраструктури через географічну близькість до кордону з республікою Білорусь;
- зміна демографічної структури регіону, спричинена виїздом понад 500 тисяч осіб та розміщенням майже 320 тисяч внутрішньо переміщених осіб;
- нагальна потреба у відбудові зруйнованої соціальної інфраструктури та житлового фонду, а також стимулювання економічної активності у постраждалих громадах;
- погіршення ситуації на ринку праці, що виражається в диспропорціях між попитом і пропозицією кваліфікованих кадрів;
- зниження інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що ускладнює залучення інвестицій та міжнародної допомоги для проєктів відновлення;
- необхідність підтримання базових стандартів якості життя населення в умовах триваючого воєнного стану.

Незважаючи на ці виклики, аналіз соціально-економічного розвитку області за 2023-2024 роки свідчить про поступове відновлення економічної

активності. Зафіксовано зростання обсягів промислового та сільськогосподарського виробництва, а також будівельної продукції. Київщина зберігає свої позиції як інвестиційно привабливий регіон, посідаючи третє місце за обсягом прямих іноземних інвестицій. Триваючі реформи в сферах освіти, охорони здоров'я та соціального захисту створюють нові можливості для покращення якості послуг, особливо для ВПО та ветеранів [41].

Проте, наслідки російської агресії загострили існуючі проблеми та спричинили нові. Переорієнтація фінансових ресурсів на відбудову інфраструктури призвела до замороження інших проєктів. Це викликало зростання аварійності мереж та погіршення стану доріг. Також посилилася проблема дефіциту кваліфікованих кадрів та невідповідності професійно-технічної освіти потребам ринку праці. Заклади освіти та охорони здоров'я, особливо в пристойичних громадах, відчувають значне перевантаження [57].

Формування нової Стратегії та залучення стейкхолдерів

Результати соціально-економічного аналізу, проведеного за період 2020-2024 років, стали основою для SWOT-аналізу, який дозволив визначити взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками розвитку. На цій основі були уточнені стратегічні цілі Київської області, що стануть фундаментом для розробки Плану заходів на 2025-2027 роки.

Оновлення Стратегії здійснено з дотриманням ключових законодавчих актів та нормативно-правових документів, зокрема:

- Закону України «Про засади державної регіональної політики».
- Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року».
- Нової редакції ДСРР, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 року № 940.
- Вимог Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку, затвердженого постановою КМУ від 04 серпня 2023 року № 816 [20].

Для забезпечення інклюзивності та прозорості процесу, розпорядженням Київської обласної державної адміністрації від 12.01.2024 № 21 була створена

робоча група. До її складу увійшли представники бізнесу, освіти, науки, громадських організацій та органів влади. Це забезпечило широке залучення всіх зацікавлених сторін. Оновлення Стратегії також відбувалося за підтримки Проєкту USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»).

Важливо відзначити, що нова редакція Стратегії також пройшла стратегічну екологічну оцінку, що гарантує її відповідність принципам екологічної збалансованості та спрямованість на зниження антропогенного впливу на довкілля. Реалізація документа передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, забезпечення безпечних умов та підвищення якості життя населення Київської області [41].

Географічне розташування Київської області створює як значні переваги, так і виклики для її розвитку. Головним чинником є безпосередня близькість до Києва — найбільшого регіонального ринку, освітнього, фінансового та культурного центру України. Розташування на перетині міжнародних транспортних коридорів додатково посилює її економічний та логістичний потенціал. Водночас, межування з Республікою Білорусь зумовлює постійні безпекові ризики, що потребує особливого підходу до стратегічного планування та управління проєктами.

Внутрішні чинники також створюють певні складнощі. Значна протяжність області з півночі на південь та розділення її річкою Дніпро обмежує територіальну інтеграцію, що ускладнює координацію та зв'язок між окремими частинами регіону. Крім того, відсутність власного адміністративного центру у межах області та функціонування в регіоні органів державної влади та міського управління Києва створює певний дисбаланс, що може ускладнювати формування сильної регіональної еліти та ефективне лобіювання інтересів області на загальнонаціональному рівні.

Зазначимо, що на рівні територіальних громад Київської області спостерігаються значні прогалини у стратегічному плануванні. Лише 30 із 69 громад мають затверджені стратегії розвитку. З них лише 8 оновили свої

документи після липня 2022 року з урахуванням викликів, спричинених повномасштабною війною. Залишається проблемним узгодження стратегічних документів між сусідніми громадами, а також їхня координація з плануванням міста Києва. Лише окремі громади впроваджують механізми міжмуніципальної співпраці, хоча така взаємодія є критично важливою для вирішення спільних проблем, таких як транспорт, екологія та забезпечення житлом.

Аналіз стратегій, розроблених після 2022 року, показує, що хоча вони ідентифікують пріоритетні сфери (економіка, ЖКГ, освіта, охорона здоров'я), їм часто бракує детального аналізу впливу воєнного стану на ключові показники, зокрема демографію та економіку. Як наслідок, оперативні цілі та завдання не завжди достатньо сфокусовані на подоланні наслідків війни та потребах повоєнної відбудови.

Нерівномірність розвитку та проблеми просторового планування є ще одним викликом. Згідно зі Схемою планування території Київської області, значні площі мають обмеження для використання, зокрема через радіаційне забруднення, санітарно-захисні зони підприємств, тощо. Відзначається також нераціональне розміщення виробничих та житлових територій. Це вказує на вичерпаність можливостей інерційного розвитку. У зв'язку з цим, основними напрямками діяльності мають стати сфери, що не потребують значних ресурсів, зокрема продукування інновацій, розвиток науки, освіти, високотехнологічних виробництв, а також комерційно-ділової та туристичної сфер.

Ситуація ускладнюється станом містобудівної документації. Майже половина населених пунктів області потребує оновлення генеральних планів, а 76 взагалі не мають такої документації. Лише близько 20% території покрито детальними планами, що гальмує інвестиційні проєкти та ефективне управління територіями. Низькі темпи оновлення обумовлені обмеженими фінансовими можливостями місцевих бюджетів та нестачею кваліфікованих кадрів у сфері містобудування на місцях. Це створює нагальну потребу в інституційному посиленні місцевого самоврядування [52].

Аналіз досвіду післявоєнної відбудови різних країн світу є критично важливим для формування ефективної та сталої стратегії відновлення України. Цей досвід дозволяє винести цінні уроки та уникнути типових помилок, які можуть виникнути у процесі.

Одним із найбільш успішних прикладів є «План Маршалла», ініційований США для відновлення Європи після Другої світової війни. Його ключові елементи — значні фінансові вливання, переважно на безповоротній основі, та фокус на модернізації промисловості й розвитку міждержавних економічних зв'язків. Ця програма не просто відновлювала, а й створювала нову, більш сучасну економічну систему, що сприяло не лише зростанню виробництва, а й заклало фундамент для європейської інтеграції. Головний урок «Плану Маршалла» для України полягає в необхідності своєчасного та стратегічно орієнтованого планування, яке має виходити за рамки простої відбудови зруйнованого.

Досвід Боснії і Герцеговини після війни 1990-х років, навпаки, демонструє, які проблеми можуть виникнути. Незважаючи на масштабну міжнародну допомогу, її ефективність була знижена через відсутність єдиної стратегії, слабку координацію між різними донорами та низький управлінський потенціал державних органів. Уроки Боснії для України — це нагадування про важливість створення єдиного координаційного центру, налагодження прозорої системи звітності та посилення інституційної спроможності на всіх рівнях управління.

Приклади Південної Кореї та Японії підкреслюють, що внутрішні чинники є не менш важливими, ніж зовнішня допомога. Після руйнівної Корейської війни, економічне зростання Південної Кореї розпочалося лише після відмови від протекціоністської політики на користь експортної орієнтації та системної боротьби з корупцією. Японія, хоч і була країною-агресором, успішно відновилася завдяки глибоким внутрішнім реформам, включаючи податкову та земельну, що сприяло переходу до ринкової економіки. Ці приклади доводять, що без рішучих внутрішніх трансформацій та боротьби з

корупцією навіть значні зовнішні ресурси можуть не дати очікуваного результату.

Підсумовуючи можна дійти висновку, що хоча шлях відбудови України є унікальним, він може бути значно ефективнішим, якщо врахувати ключові уроки світового досвіду. Це включає необхідність стратегічного та своєчасного планування, налагодження координації, а також проведення глибоких інституційних та антикорупційних реформ. Відновлення має стати не лише поверненням до мирного життя, а й можливістю створити нову, стійку та процвітаючу державу [5].

Ефективне управління масштабними програмами реконструкції вимагає значного управлінського потенціалу на місцевому рівні. У цьому контексті інвестиції в розвиток компетенцій чиновників органів місцевого самоврядування є критично важливими. Такі ініціативи, як пілотний проєкт «Школа менеджменту для чиновників місцевих урядів», що реалізується Міжнародним республіканським інститутом за підтримки USAID, відіграють ключову роль у формуванні лідерів, здатних ефективно управляти великими та дороговартісними проєктами відбудови. Розвиток навичок проєктного управління сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та налагодженню конструктивної співпраці з громадськістю.

Важливим аспектом є взаємодопомога між урядами. Механізми, подібні до «Фонду солідарності» Європейського Союзу, які надають не лише фінансову допомогу для подолання наслідків катастроф, а й технічну експертизу від попередніх реципієнтів, є цінним джерелом знань. Наприклад, досвід Італії, яка надала технічну підтримку Хорватії після землетрусу 2020 року, ілюструє модель взаємодопомоги, яка є більш ефективною, ніж залежність від комерційних консультантів. Така співпраця, що вже налагоджується між європейськими та українськими містами, сприяє розвитку власної управлінської спроможності, що є запорукою довгострокового успіху.

Досвід відновлення після катастроф у різних країнах, від Нью-Джерсі після урагану «Сенді» до регіону Тохоку в Японії, свідчить, що залучення

громадськості є рушійною силою успішного відновлення. Найефективніші програми відбудови починаються «знизу вгору», враховуючи потреби та бачення місцевих мешканців. Такі ініціативи, як публічні слухання або японська практика «мачізукурі» (містобудування за участі громадян), дозволяють громадянам активно впливати на планування та реалізацію проєктів, що веде до підвищення їх задоволеності та ефективності результатів.

Україні необхідно розробити та впровадити механізми для широкого залучення громадськості до процесу відбудови, включаючи:

- організацію публічних обговорень на місцевому рівні;
- використання віртуальних платформ для участі внутрішньо переміщених осіб;
- створення постійних робочих груп, що складаються з представників місцевих громад. Такий підхід, що надає громадам право голосу у реконструкції, є важливим для створення процвітаючих та життєздатних спільнот.

Процес відбудови неминуче вимагає прийняття складних рішень, зокрема щодо доцільності відновлення деяких населених пунктів. Із обмеженими фінансовими ресурсами може бути недоцільним виділяти значні кошти на відбудову громад, які ще до війни демонстрували демографічний та економічний занепад. Досвід інших країн показує, що не всі зруйновані громади відновлювалися.

Важливо, щоб рішення про відмову від відбудови ґрунтувалися на комплексному аналізі соціально-економічного потенціалу громади та баченні її майбутнього. Відновлення має бути орієнтоване на створення життєздатних, а не просто відбудованих, спільнот. Це може включати об'єднання декількох громад або відновлення унікальних аспектів життя громади в іншій, більш стійкій формі. Прикладом може слугувати відбудова японського міста Кобе, де будівництво багатоповерхівок не відповідало соціальним потребам літнього населення, що призвело до занедбаності спільних просторів. Це підкреслює

необхідність того, щоб проєкти відбудови відповідали не лише потребам сьогодення, а й враховували майбутні перспективи розвитку громад.

Децентралізація, розвиток управлінської спроможності, залучення громадськості та готовність до складних рішень є ключовими елементами, які можуть забезпечити Україні успішний шлях до відновлення і стійкого розвитку в післявоєнний період [12].

Традиційні бюрократичні підходи до управління є недостатньо гнучкими для вирішення безпрецедентних викликів, з якими зіткнулася Україна. На основі всебічного аналізу досвіду Київської області та міжнародних прикладів післявоєнного відновлення, ми пропонуємо Адаптивну модель управління проєктами відбудови (АМУПВ). Ця модель є не просто теоретичною концепцією, а динамічним інструментом, що поєднує принципи гнучкого управління (Agile) з вимогами публічного сектору, такими як прозорість та підзвітність.

АМУПВ побудована на трьох взаємопов'язаних компонентах:

1. Стратегічна архітектура (що і як будуємо).
2. Операційне управління (як координуємо процеси).
3. Інституційна спроможність (хто і як реалізує).

Кожен компонент є критично важливим для успішної реалізації проєктів у динамічних умовах воєнного часу.

Компонент 1: Стратегічна архітектура

На відміну від інерційного підходу, який просто відтворює старі будівлі, АМУПВ фокусується на формуванні нової, стійкої та інноваційної екосистеми регіону. Цей компонент включає:

– Принцип "Відновлення з думкою про майбутнє". Відбудова не має бути просто ремонтом. Кожен проєкт повинен сприяти модернізації та створенню нових економічних можливостей. Наприклад, замість ремонту старої котельні – будівництво сучасної, енергоефективної, що працює на альтернативних джерелах палива.

- SWOT-аналіз як інструмент прийняття рішень. Кожен проєкт має ґрунтуватися на комплексному аналізі потенціалу та ризиків. Це дозволяє приймати складні, але необхідні рішення про доцільність відбудови певних громад, які до війни були економічно нежиттєздатними.

- Інтегроване просторове планування. Проєкти відбудови мають бути узгоджені зі стратегіями розвитку сусідніх громад та міста Києва, що вирішить проблему "роз'єднаності" регіону. (Додаток 2)

Компонент 2: Операційне управління

Цей компонент спрямований на забезпечення гнучкості, прозорості та ефективності реалізації проєктів. В його основі лежить Координаційний хаб — цифрова платформа, що служить єдиною точкою взаємодії для всіх учасників.

Графік 1: Функціональна схема Координаційного хабу

- Центр обробки інформації: Збір та аналіз даних про потреби, ресурси та прогрес проєктів в реальному часі. Це дозволить швидко реагувати на зміни та уникнути дублювання зусиль, що було критичною проблемою в Боснії і Герцеговині.

- Модуль "Проєктний портфель": Відображення всіх проєктів у регіоні, їхніх бюджетів, термінів та відповідальних осіб.

- Модуль "Фінансовий моніторинг": Забезпечення повної прозорості фінансування. Кожен громадянин зможе відстежити, куди йдуть кошти.

Компонент 3: Інституційна спроможність

Цей компонент є серцем моделі, оскільки без компетентних і залучених людей навіть найкраща стратегія не буде реалізована.

- Інвестиції в "людський капітал". Модель передбачає безперервне навчання місцевих чиновників за програмами сучасного проєктного управління. Навчання має бути практичним, заснованим на реальних кейсах.

- Залучення громадськості. Це не просто консультації, а постійна співпраця. Модель передбачає використання механізмів, подібних до японської практики «мачізукурі», де місцеві мешканці залучаються до кожного етапу —

від ідеї до реалізації. Для Київської області, де багато людей є ВПО, важливо використовувати онлайн-платформи для обговорень.

– Горизонтальна співпраця. Модель заохочує обмін досвідом між українськими громадами, а також з міжнародними партнерами. Це дозволяє переймати "технічні знання" без залежності від дорогих сторонніх консультантів.

Запропонована Адаптивна модель управління проєктами відбудови є комплексним підходом, що дозволяє Київській області не просто відновитися, а стати прикладом для інших регіонів. Вона поєднує найкращі світові практики з урахуванням унікальних викликів, з якими стикається Україна.

Сьогодні Україна, як і свого часу багато інших країн, стикається з викликами повоєнного відновлення. Після завершення воєнних подій макроекономічне відновлення стає важливою складовою процесу відбудови країни та її економіки. Відновлення економічного потенціалу, соціальних структур та інфраструктури є не лише необхідними для стабільності, але й важливими для забезпечення майбутнього розвитку та підвищення рівня життя населення.

Післявоєнне функціонування і розвиток України відрізняються своєю особливістю, адже держава змогла забезпечити подальшу діяльність усіх державних інституцій. Уряд, парламент, правоохоронні органи продовжують працювати для забезпечення функціонування країни та підтримки громадян, що відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку країни.

Однак одним із головних викликів для української економіки залишається її значна залежність від імпорту. Така залежність призводить до ряду проблем, включаючи зростання дефіциту торговельного балансу та підвищення ризиків для макроекономічної стабільності. Наприклад, відповідно до даних на 2022 рік, дохід від експорту зменшився на 40%, в той час, як дохід від імпорту зменшився лише на 20%, що призвело до зростання від'ємного зовнішньоторговельного сальдо до рівня 20% ВВП [8].

Така ситуація вимагає уваги та комплексних заходів для забезпечення стабільності й сталого розвитку економіки. Крім того, за два роки активних бойових дій було зруйновано велику кількість критичної інфраструктури, тому у такому контексті відбудова економіки має постійний попит на товари й послуги інвестиційного спрямування. Варто зазначити, що такий рівень попиту не може забезпечуватися повною мірою лише українськими внутрішніми виробниками. Таким чином, внутрішній попит на відновлення критичної інфраструктури та економіки задовольняється, ґрунтуючись певним чином на імпорті, що сприятиме підвищенню рівня девальваційного тиску на національну валюту. Тому наразі економіка України потребує впровадження масштабної політики, яка включатиме створення робочих місць за підтримки міжнародної спільноти, що не тільки стимулюватиме розвиток економіки країни, а й посприятиме її подальшому повоєнному відновленню. Отже, варто звернути увагу на залучення зовнішніх фінансових ресурсів, що є одним із чинників економічного зростання та реформування економіки країни в умовах воєнного стану.

Попри зниження надходжень іноземної фінансової допомоги, держава відновила свої видатки до стандартного рівня, що призвело до зростання дефіциту бюджету та потреби у фінансуванні. Однак варто відзначити, що частка покриття потреби у фінансуванні шляхом коштів іноземної допомоги наразі становить лише 19%, що є найнижчим показником від початку повномасштабного вторгнення. Така ситуація обумовлює необхідність подальшого вдосконалення фінансової стратегії та залучення додаткових джерел фінансування для забезпечення стабільності економічного розвитку країни.

Виходячи з політичної ситуації в країні, для економіки України у контексті забезпечення макроекономічної стабільності важливим є відновлення реального сектору національної економіки, тому необхідно залучити додатковий капітал, що має поєднуватись із працездатністю населення та наявною робочою силою в ході реалізації проєктів створення нової доданої

вартості. Варто зауважити, що ряд заходів у такому напрямку вже було реалізовано. Наприклад, співпраця з окремими установами, що орієнтується на створення передумов для довгострокового економічного зростання задля швидкої та якісної повоєнної модернізації економіки України та її подальшої інтеграції до Європейського Союзу.

Активізація залучення кредитних ресурсів в економіку України також має вагоме значення у процесі забезпечення макроекономічної стабілізації. Цей підхід може не тільки полегшити процес повоєнного відновлення країни, а й посилити дієвість держаної політики, а також її вплив на макроекономічну динаміку. У такому контексті необхідним є створення нових робочих місць шляхом підвищення рівня ефективності заходів, а також налагодження механізмів захисту інвестицій від ризиків, що спричинені передусім бойовими діями, на основі залучення внутрішніх ресурсів і можливостей міжнародної співпраці.

У період війни макроекономічній стабілізації України сприяли першочергово відновлення енергетичної інфраструктури, а також надання фінансової допомоги й кредитів за мінімальною ставкою міжнародними установами. Отже, швидке відновлення енергетичної інфраструктури після тривалих атак з боку росії є першочерговим завданням уряду задля покращення макроекономічної ситуації в країні. У порівнянні з кризовим 2022 роком у 2023 році, за винятком ситуативних дисбалансів, не спостерігається істотного дефіциту електроенергії, що свідчить про підвищення рівня витривалості енергетичного сектору до російських атак та оперативне усунення їхніх наслідків [67].

Стабілізація ситуації в енергетичному секторі позитивно впливає на сповільнення темпів інфляції, завдяки не лише відновленню інфраструктури, але й забезпеченню достатньої пропозиції пального на внутрішньому ринку. Також передбачається послаблення інфляційного тиску внаслідок зниження цін на енергоносії на світових ринках. Така макроекономічна ситуація, зокрема, пояснюється тим, що міжнародна підтримка залишається одним з важливих

чинників фінансування державного бюджету. Зокрема у 2023 році обсяг міжнародного фінансування економіки України перевищив 53 млрд дол. США, на тлі чого зростання видатків державного бюджету стимулювали як загалом економічну активність, так і споживання домашніх господарств [3]. У контексті повоєнного відновлення України макроекономічний аспект включає потребу реалізації стратегій економічного розвитку у сфері ефективності виробництва та збільшення ВВП.

Соціальний та економічний напрями повоєнного відновлення громад є ключовими для стабілізації та розвитку регіонів. Їхня основна мета — вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням базових потреб населення, відновленням доступу до життєво важливих послуг, а також відбудовою соціального капіталу як фундаменту для подальшого економічного зростання.

Соціальні аспекти відновлення охоплюють кілька ключових сфер: житлове забезпечення та соціальна інфраструктура; соціальний захист та реінтеграція постраждалих; розвиток людського капіталу; а також зміцнення соціальної згуртованості.

Економічні аспекти зосереджені на відбудові підприємств, стимулюванні економічної активності та залученні інвестицій. Економіка після воєнних конфліктів потребує серйозних структурних змін, що включають перехід до нових моделей господарювання, створення робочих місць і підтримку малого та середнього бізнесу (МСБ).

Реструктуризація економіки громад, на думку Василя Герасимчука [7], повинна базуватися на аналізі ресурсного потенціалу громад. Ключовим напрямом є розвиток МСБ, який здатний швидко адаптуватися до змін і створювати нові робочі місця. Олександр Марченко та Олександр Грабін [30] додають, що відновлення економіки потребує інноваційних підходів: цифровізації, розвитку зеленої економіки та експортного потенціалу. Це включає підтримку нових видів діяльності, спрощення доступу до фінансування та створення сприятливих умов для інвестицій.

Одним із найбільших викликів для повоєнних громад є забезпечення фінансових ресурсів. Залучення інвестицій вимагає створення сприятливого інвестиційного клімату, включаючи стабільність правового поля та прозорість процедур. Міжнародна допомога відіграє ключову роль у фінансуванні на початкових етапах, надаючи гранти, пільгові кредити та інвестиції [59]. Досвід Боснії і Герцеговини показує, що міжнародні організації надають не лише фінансування, а й експертну підтримку. Однак, як зазначає Оксана Євсюкова успіх залежить від ефективного менеджменту та здатності громад адаптувати проєкти під місцеві потреби. Залучення приватного капіталу також є важливим. Інвестори зацікавлені в проєктах із високою окупністю, таких як розвиток логістичної, енергетичної та цифрової інфраструктури. Для їх залучення необхідно створити прозорі умови, спростити дозвільні процедури та надати державні гарантії, що знижують ризики для інвесторів [9].

Відбудова транспортної, енергетичної, комунальної та соціальної інфраструктури є головним пріоритетом. Саме відновлена інфраструктура створює основу для соціальної стабільності та економічного зростання.

Залучення інвестицій є ключовим викликом для повоєнного відновлення громад. Цей процес вимагає створення сприятливого інвестиційного клімату, що включає стабільність правового поля та прозорість процедур. Міжнародна допомога у формі грантів і пільгових кредитів відіграє вирішальну роль на початкових етапах відбудови, тоді як залучення приватного капіталу є запорукою довгострокового зростання. Успіх залежить від ефективної взаємодії цих джерел фінансування та спроможності громад адаптувати проєкти під власні потреби.

Відновлена інфраструктура, зокрема транспортна, енергетична та цифрова, створює міцний фундамент як для соціальної стабільності, так і для економічного розвитку. Саме тому пріоритетне відновлення цих об'єктів є критично важливим для повернення до нормального життя та залучення інвесторів. Прозорість, ефективний менеджмент та цілеспрямовані програми

підтримки бізнесу є основними передумовами для перетворення повоєнних викликів на можливості для сталого зростання.

3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності регіонального розвитку на засадах загальнонаціональних цінностей

Успішна відбудова України та її перехід до сталого розвитку вимагають переосмислення традиційних підходів до публічного управління. Аналіз досвіду Київської області та міжнародних практик підтверджує, що для подолання наслідків війни необхідно впроваджувати гнучкі, адаптивні та інклюзивні інструменти. Запропонована Адаптивна модель управління проєктами відбудови (АМУПВ) є відповіддю на ці виклики, поєднуючи принципи проєктного менеджменту з унікальними реаліями сучасної України. На її основі ми формуємо низку стратегічних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності регіонального розвитку.

Інституційне посилення та розвиток людського капіталу. Ефективна реалізація масштабних програм повоєнного відновлення, зокрема в умовах безперервних безпекових викликів, неможлива без сильних, компетентних та адаптивних інституцій. Успіх відбудови залежить не лише від обсягу фінансування, а й від спроможності органів публічного управління на всіх рівнях – від національного до місцевого – ефективно та прозоро використовувати наявні ресурси. Цей процес вимагає суттєвого інституційного посилення та системного розвитку людського капіталу. Пропоновані заходи мають стати фундаментом для створення нової системи управління, що ґрунтується на принципах професіоналізму, прозорості та горизонтальної співпраці.

Сьогодні традиційні адміністративні моделі, які працювали в мирний час, демонструють свою неспроможність. Вони є занадто повільними, забюрократизованими та недостатньо гнучкими для оперативного реагування на динамічні зміни, характерні для кризового періоду. Тому нагальною є

потреба у створенні нових інструментів та механізмів, які дозволять перейти до проєктного підходу, адаптованого до унікальних реалій України.

Створення регіональних центрів проєктного менеджменту. Для забезпечення ефективної координації, моніторингу та управління всіма проєктами відбудови на регіональному рівні пропонується створити спеціалізовані регіональні центри проєктного менеджменту. Ці центри мають функціонувати на базі Київської обласної державної адміністрації, а також у ключових територіальних громадах, які зазнали найбільших руйнувань, таких як Буча, Ірпінь та Бородянка. Їхня роль не обмежується лише технічним контролем. Ці центри мають стати динамічним ядром, яке об'єднує зусилля всіх стейкхолдерів: органів центральної та місцевої влади, міжнародних донорів, громадських організацій та приватного бізнесу.

Основні функції таких центрів включатимуть координацію та синхронізацію проєктів, забезпечення узгодженості між великими інфраструктурними проєктами та меншими ініціативами, що дозволить уникнути дублювання зусиль та підвищить загальну ефективність. Також важливими є моніторинг та оцінка прогресу виконання проєктів, управління ресурсами, а також комунікація та звітність. Це є прямою відповіддю на проблеми, виявлені в Боснії і Герцеговині після війни 1990-х років, де відсутність єдиного координаційного органу призвела до розпорошення коштів. У випадку України, де щоденно змінюється ситуація, такий центр буде виконувати функцію стабілізуючого фактора, забезпечуючи послідовність у процесі відбудови.

Запровадження системи безперервного навчання. Навіть найкращі моделі та структури не будуть ефективними без кваліфікованих кадрів. Тому інвестиції в «людський капітал» є критично важливим елементом відновлення. Пропонується запровадити комплексну, системну програму безперервного навчання для чиновників органів місцевого самоврядування. Ці програми повинні виходити за рамки стандартних адміністративних курсів і фокусуватися на сучасних управлінських компетенціях.

Навчання має включати проєктний менеджмент, зокрема адаптовані методики гнучкого управління (Agile), що дозволяють швидко реагувати на зміни. Також важливими є фінансова прозорість, антикорупційні практики та навички взаємодії. Ініціативи, подібні до «Школи менеджменту для чиновників місцевих урядів», які вже показали свою ефективність у формуванні лідерів, необхідно масштабувати на всю країну та зробити постійно діючими. Досвід Італії, яка надавала технічну допомогу Хорватії після землетрусу 2020 року, доводить, що взаємодопомога між урядами є більш ефективною моделлю, ніж залежність від дорогих комерційних консультантів.

Стимулювання міжмуніципальної співпраці. Відновлення територіальних громад не може відбуватися ізольовано. Проблеми, такі як поводження з відходами, транспортне сполучення чи екологічна безпека, мають міжмуніципальний характер і вимагають спільного вирішення. Київська область, як пристолічний регіон, може стати пілотним майданчиком для розробки та реалізації спільних проєктів, що стосуються транспортної інфраструктури, екології та забезпечення житлом.

Ця співпраця повинна бути закріплена на нормативно-правовому рівні та стимулюватися фінансово через державні та міжнародні грантові програми. Така взаємодія зміцнить горизонтальні зв'язки, підвищить загальну стійкість регіону та створить основу для його майбутньої інтеграції в європейські та світові економічні системи. Реалізація цих пропозицій дозволить Україні не просто відновити втрачене, а й створити якісно нову, більш ефективну та прозору систему публічного управління, що стане міцним фундаментом для сталого розвитку.

Забезпечення прозорості та інклюзивності у процесі повоєнного відновлення. Успішне повоєнне відновлення України вимагає не лише значних фінансових вливань, але й фундаментальної довіри суспільства та міжнародних партнерів. Ця довіра є ключовим активом, оскільки без неї будь-яка програма відбудови ризикує зіткнутися з корупцією, неефективним використанням ресурсів та втратою підтримки з боку громадян. Тому для підвищення

ефективності регіонального розвитку необхідно впроваджувати комплексні заходи, що забезпечують максимальну прозорість та інклюзивність. Ці два принципи, що взаємно посилюють один одного, є запорукою легітимності та стійкості процесу відбудови.

Насамперед, критично важливим є впровадження єдиної цифрової платформи, яка функціонуватиме як Координаційний хаб. Це не просто технологічна інновація, а фундаментальна вимога для забезпечення підзвітності. Ця платформа має слугувати єдиним вікном, що надає повний і публічний доступ до інформації про кожен проєкт відбудови. Метою є не просто збір даних, а їхня систематизація та візуалізація таким чином, щоб будь-хто – від місцевого жителя до міжнародного донора – міг легко відстежити хід робіт. В рамках хабу мають функціонувати ключові модулі, такі як "Проєктний портфель", що відображає статус, терміни та відповідальних осіб, та "Фінансовий моніторинг", який забезпечить повну прозорість усіх грошових транзакцій. Це значно знизить корупційні ризики, підвищить довіру міжнародних партнерів та дозволить громадянам здійснювати ефективний громадський контроль. Досвід Боснії і Герцеговини, де відсутність єдиної системи призвела до розпорошення коштів, є яскравим підтвердженням необхідності такого хабу в Україні.

Окрім прозорості, для успішного відновлення необхідна активна участь самих громадян. Органи влади повинні перейти від одноразових консультацій до постійної співпраці з громадами. Це означає, що залучення громадських організацій, бізнесу та представників ВПО до робочих груп з розробки стратегій і планів відновлення має стати нормою, а не винятком. Ця практика вже успішно реалізується в Київській області [57] і має бути розширена. Пропонується запровадити «Турне для збору ідей» у постраждалих громадах, що дозволить місцевим мешканцям висловити своє бачення відбудови. Ці заходи слід проводити як у фізичному форматі, так і з використанням віртуальних платформ, щоб забезпечити участь внутрішньо переміщених осіб, що є критично важливим для соціальної згуртованості.

Такий підхід, що відповідає японській практиці «мачізукурі» (містобудування за участі громадян), перетворює процес відновлення з "відбудови для людей" на "відбудову з людьми", що робить його більш стійким і легітимним.

Впровадження єдиної цифрової платформи. Створення Координаційного хабу – це не просто технологічна інновація, а фундаментальна вимога для забезпечення прозорості та підзвітності в процесі повоєнного відновлення. Ця платформа має функціонувати як єдине вікно, що надає повний і публічний доступ до інформації про кожен проєкт відбудови. Її мета – не просто збір даних, а їхня систематизація та візуалізація таким чином, щоб будь-хто – від місцевого жителя до міжнародного донора – міг легко відстежити хід робіт. Такий підхід є прямою протилежністю роз'єднаному та закритому управлінню, що часто призводить до неефективності. Досвід Боснії і Герцеговини, де відсутність єдиної системи призвела до дублювання зусиль і втрати ресурсів, є яскравим підтвердженням необхідності такого хабу.

Платформа повинна містити такі ключові модулі:

- Модуль "Проєктний портфель". Тут мають відображатися всі проєкти, їхній статус (наприклад, "планується", "в реалізації", "завершено"), очікувані результати, терміни виконання та відповідальні особи.
- Модуль "Фінансовий моніторинг". Цей модуль забезпечить повну прозорість фінансових потоків. Кожна транзакція, від надходження коштів до оплати робіт, має бути публічною. Це значно знизить корупційні ризики, підвищить довіру міжнародних партнерів та дозволить громадянам здійснювати ефективний громадський контроль. Наприклад, можна візуалізувати надходження від різних донорів та їх розподіл на конкретні проєкти, що продемонструє ефективність використання кожного долара чи євро.
- Модуль "Взаємодія". Платформа має служити комунікаційним центром, де стейкхолдери зможуть обмінюватися інформацією, а громадськість – залишати відгуки, коментарі та повідомляти про проблеми.

Для успішної відбудови України критично важливим є перехід від застарілих бюрократичних моделей до гнучкого проєктного підходу. Це вимагає значного інституційного посилення та розвитку людського капіталу. Пропонується створення регіональних центрів проєктного менеджменту для координації всіх проєктів відбудови.

Одночасно необхідно впровадити комплексну систему безперервного навчання для чиновників, щоб вони могли ефективно керувати проєктами в умовах високої невизначеності. Важливим також є стимулювання міжмуніципальної співпраці, яка дозволить громадам спільно вирішувати проблеми та підвищити загальну стійкість регіону.

Успіх повоєнного відновлення залежить від фундаментальної довіри суспільства та міжнародних партнерів. Для цього необхідно забезпечити максимальну прозорість та інклюзивність процесу. Ключовим інструментом є Координаційний хаб – єдина цифрова платформа, що надає публічний доступ до інформації про кожен проєкт, його фінансування та хід виконання. Це значно знизить корупційні ризики та підвищить підзвітність. Водночас, надзвичайно важливо системно залучати громадськість, переходячи від одноразових консультацій до постійної співпраці з громадами на всіх етапах відбудови. Такий підхід робить процес відновлення не "для людей", а "з людьми".

Запропонована Адаптивна модель управління проєктами відбудови (АМУПВ) є комплексною відповіддю на унікальні виклики повоєнного відновлення України. Вона поєднує принципи гнучкого управління з вимогами публічного сектору, такими як прозорість, підзвітність та інклюзивність. Застосування цієї моделі на прикладі Київської області підкреслює її практичну значущість та універсальність для інших регіонів, що постраждали від конфлікту.

Для ефективного переходу до сталого розвитку необхідно впровадити три ключові групи стратегічних пропозицій:

1. Інституційне посилення та розвиток людського капіталу. Цей напрям передбачає створення спеціалізованих регіональних центрів проєктного менеджменту для координації зусиль та впровадження системи безперервного навчання для державних службовців. Це дозволить відійти від застарілих бюрократичних моделей на користь адаптивного та професійного управління.

2. Забезпечення прозорості та інклюзивності. Фундаментом цього напрямку є створення Координаційного хабу – єдиної цифрової платформи для публічного моніторингу всіх проєктів. Це значно знизить корупційні ризики. Водночас, надзвичайно важливим є системне залучення громадськості до всіх етапів планування та реалізації, що забезпечить легітимність та стійкість процесу відновлення.

Переорієнтація стратегічного планування. Запропонована модель вимагає відмови від простого відновлення зруйнованого на користь інноваційного розвитку. Це означає прийняття складних рішень щодо доцільності відбудови певних населених пунктів та фокусування на створенні якісно нової, стійкої та економічно життєздатної інфраструктури. Реалізація цих пропозицій дозволить перетворити виклики війни на можливості для глибоких реформ, створивши міцний фундамент для довгострокового процвітання України.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс теоретичних, методологічних та прикладних засад, спрямованих на підвищення ефективності реалізації програм регіонального розвитку в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України. Дослідження, що ґрунтується на глибокому аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду, дозволило сформулювати низку ключових висновків та практичних рекомендацій.

Аналіз еволюції концепцій регіонального розвитку в країнах, що пережили масштабні конфлікти (план Маршалла, відбудова Німеччини, Японії та Південної Кореї), показав, що успіх залежить від переходу від пасивного, забюрократизованого управління до гнучкого проєктного підходу. Цей підхід, що фокусується на чітких цілях, термінах та відповідальності, є ключовим інструментом для швидкого та ефективного реагування на виклики війни. Досвід цих країн свідчить, що для швидкого та ефективного відновлення критично важливими є не лише значні фінансові вливання, а й цілеспрямоване державне планування, інвестиції в інновації та людський капітал, а також активна міжнародна співпраця. На відміну від інерційних адміністративних моделей, проєктний підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики, залучати різні джерела фінансування та забезпечувати прозорість процесу, що є запорукою довіри з боку міжнародних партнерів.

Дослідження також показало, що попри наявність законодавчої бази та значних зусиль, спрямованих на відновлення, існуючі механізми управління є недостатньо адаптивними до реалій воєнного часу. Було виявлено, що фрагментація фінансових та організаційних потоків, а також брак єдиної платформи для координації знижують загальну ефективність. Залишається актуальною проблема інтеграції зусиль центральної та місцевої влади, громадськості та бізнесу. Водночас, аналіз досвіду Київської області, яка

однією з перших зіткнулася з викликами відбудови, дозволив виділити успішні практики, які можуть бути масштабовані на інші регіони.

На основі отриманих результатів було розроблено та обґрунтовано Адаптивну модель управління проєктами відбудови (АМУПВ). Ця модель пропонує комплексний підхід, який враховує унікальні умови сучасної України та ґрунтується на трьох ключових напрямках.

По-перше, це інституційне посилення та розвиток людського капіталу, що передбачає створення спеціалізованих регіональних центрів проєктного менеджменту та впровадження системи безперервного навчання для чиновників. Це дозволить відійти від застарілих бюрократичних моделей на користь адаптивного та професійного управління.

По-друге, це забезпечення прозорості та інклюзивності, що досягається через впровадження єдиного Координаційного хабу — цифрової платформи, яка надаватиме публічний доступ до інформації про кожен проєкт. Це значно знизить корупційні ризики та дозволить здійснювати ефективний громадський контроль. Важливим елементом є також системне залучення громадськості до всіх етапів планування та реалізації, що забезпечить легітимність та соціальну згуртованість.

По-третє, це переорієнтація стратегічного планування від простого відновлення зруйнованого на користь інноваційного розвитку. Це означає фокусування на створенні якісно нової, стійкої та економічно життєздатної інфраструктури, що відповідає сучасним викликам та потребам.

Враховуючи глобальний контекст та постійні зміни у світовій економіці, Україна повинна орієнтуватися не лише на фізичну відбудову, але й на інтеграцію в міжнародні ланцюжки доданої вартості. Це вимагає від органів публічного управління не тільки реалізації окремих проєктів, а й стратегічного бачення, спрямованого на розвиток високотехнологічних галузей, створення інноваційних кластерів та залучення прямих іноземних інвестицій. У цьому процесі проєктний підхід стає ефективним інструментом для управління

складними багатосторонніми партнерствами, що включають уряди, міжнародні організації, приватний сектор та громадянське суспільство.

Надзвичайно важливим елементом є зміцнення соціальної згуртованості. Адже війна не лише руйнує фізичну інфраструктуру, а й створює соціальні розломи, що можуть стати перешкодою для ефективного відновлення. Проєктний підхід, з його акцентом на прозорості та інклюзивності, сприяє відновленню довіри між владою та громадою, а також між різними соціальними групами, включаючи ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та постраждале населення. Це дозволяє перетворити колективну травму на спільний досвід творення майбутнього.

Також, необхідно враховувати, що успіх будь-якого проєкту відбудови залежить від якості та доступності фінансових ресурсів. У цьому контексті, окрім міжнародної допомоги, критично важливим є стимулювання внутрішніх інвестицій та розвиток державно-приватного партнерства. Це вимагає створення чітких правових механізмів, гарантій для інвесторів та ефективних інструментів фінансового менеджменту. Проєктний підхід дозволяє раціонально розподіляти ризики та винагороди, роблячи проєкти відбудови більш привабливими для приватного капіталу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що: уточнено теоретико-методичні засади управління проєктами відбудови шляхом формування узагальненої моделі, яка інтегрує принципи адаптивності, прозорості, інклюзивності та враховує специфіку воєнного часу.

Обґрунтовано необхідність інтеграції загальнонаціональних цінностей у стратегії регіонального розвитку, що є унікальним для сучасного українського контексту.

Модель була розроблена на основі здобутків вітчизняних та закордонних науковців у сфері управління проєктами (Project Management), державного управління, регіонального розвитку та постконфліктного відновлення.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати та сформульовані пропозиції можуть бути використані органами державної влади

та місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління процесами відновлення та розробки нових державних програм. Реалізація запропонованих заходів дозволить Україні не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й створити якісно нову, стійку та ефективну систему публічного управління, що стане міцним фундаментом для довгострокового сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 1 мільярд гривень з Державного фонду регіонального розвитку буде розподілено з використанням DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua/news/article-108> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Арутюнян В. Сучасні тенденції використання ІТ у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(1). 49-56 с. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1050/1026/> (дата звернення: 03.08.2025).
3. Бочелюк В. Й., Панов М. С., Турубарова А. В. Постравматичний стресовий розлад : стан проблеми, психодіагностика та психологічна допомога. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2022. № 2. С. 51-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2022_2_7 (дата звернення: 03.08.2025).
4. Відбудувати все: як країни відновлювалися після війни. 2022. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/vidbuduvaty-vse-yak-krayiny-vidnovlyuvalysya-pislya-vijny/> (дата звернення: 03.08.2025).
5. Булик О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 51-60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240> (дата звернення: 10.09.2025).
6. Галасюк С. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_17 (дата звернення: 10.09.2025).
7. Герасимчук В. Г., Довгань Л. Є., Давиденко В. Р. Інноваційно-інвестиційний розвиток промисловості України: проблеми і перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2006. № 12, С. 14-17.
8. Гищук, Р. Вплив туризму на розвиток готельної інфраструктури регіону в кризовий і посткризовий період: монографія. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ,

2021. С. 97-123. URL:http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/mo-nography/sfera_gost_buk.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

9. Головаха, Є. Україна після війни: який буде економічний шлях? *Українська правда*. 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/04/21/7341214> (дата звернення: 03.08.2025).

10. Горбата Л. Нормативно-правове регулювання процесу відновлення територіальних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 37. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/13.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).

11. Громади можуть отримати кошти на проєкти з відновлення від Державного фонду регіонального розвитку. *Політика регіонального розвитку*. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/hromady-mozhut-otrymaty-koshty-na-proiekt-y-z-vidnovlennia-vid-derzhavnoho-fondu-rehionalnoho-rozvytku> (дата звернення: 03.09.2025).

12. Гринчишина В. Інформаційні технології в контексті міжнародних відносин: кібербезпека як один із викликів сучасної цифрової епохи. 2024. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/0c5763be-ebed-4116-a374-5ddc4f8b27b2> (дата звернення: 10.09.2025).

13. Девід Маццука. Суспільство має вирішити, чи всі зруйновані громади треба відбудовувати. Чотири світові уроки реконструкції для України. *Forbes.ua*. 2023. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/suspilstvo-mae-virishiti-chi-vsi-zruynovani-gromadi-treba-vidbudovuvati-chotiri-svitovi-uroki-rekonstruktsii-dlya-ukraini-vid-devida-matstsuki-yakiy-vidnovlyuvav-uzberezhzhya-ssha-pislya-uraganu-sendi-19092023-16096> (дата звернення: 10.09.2025).

14. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06>. (дата звернення: 03.08.2025).

15. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL:<http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.08.2025).

16. Загорський В. С., Ліпенцев А. В., Кореновський О. В. Синергетика і теорія управління соціально-економічними системами. *Демократичне врядування*. 2011. № 8. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/DeVr_2011_8_3.pdf (дата звернення: 20.08.2025).

17. Зверяков М. І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 3-19. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001351571> (дата звернення: 21.08.2025).

18. Звіт за результатами опитування «Результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни». *Державне агентство розвитку туризму*. 2025. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 03.08.2025).

19. Ібішевіч С. Досвід Боснії та Герцеговини може стати цінним уроком для України. 2024. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=103488> (дата звернення: 17.02.2024).

20. Кабінет Міністрів України. Офіційний портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vydilennia-koshtiv-z-rezervnoho-fondu-derzhavnoho-biudzhetu-dlia-zdiisnennia-zakhodiv-poviazanykh-iz-zmitsnenniam-oboronozdatsnosti-derzhavy-1135-181025> (дата звернення: 21.08.2025).

21. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(2). С. 101-117. (дата звернення: 24.08.2025).

22. Колеснікова К. В. Розвиток теорії проектного управління: обґрунтування закону ініціації проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2014. № 17. С. 24-30. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/download/38688/35053> (дата звернення: 19.08.2025).

23. Коломієць С. В. Управління соціально-економічними системами: синергетичний підхід. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51. С. 215-220. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/86173/1/Kolomiiets_

synergetics.pdf (дата звернення: 24.08.2025).

24. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями: підручник Вінниця: ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 321 с. (дата звернення: 19.08.2025).

25. Косаревич С. Післявоєнна відбудова Хорватії. 2022. URL: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-croatia> (дата звернення: 26.08.2022).

26. Кошелюк М. Переосмислення стратегічного планування регіонального розвитку: виклики нового циклу. *Decentralization.ua*. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19794> (дата звернення: 15.08.2025).

27. Кулик В. В. Концептуальні підходи до управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності та ризику. *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 100-107. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-1_0-pages-100_107.pdf (дата звернення: 15.08.2025).

28. Леоненко П. М., Юхименко П. І. Економічна історія. Японська модель економічного розвитку в післявоєнний період: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2004, 499 с.

29. Лібанова Е. Демографічна ситуація в Україні та її наслідки для економіки. *Економіст*. 2022. № 5. С. 24-31. (дата звернення: 19.08.2025).

30. Марченко О., Грабін О. Зелена та цифрова трансформації економіки України: пріоритети післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-173> (дата звернення: 20.08.2025).

31. Методика розроблення Програми комплексного відновлення території територіальної громади. Київ. 2023. 24 с. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43837.pdf> (Редакція 1). (дата звернення: 02.09.2025).

32. Нагорна І. В. Вплив організаційної структури державного управління на процеси реформування в країнах ЄС. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2011. № 8. С. 128-141. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tppd_2011_8_11.pdf

33. Парфентьева О. Методологічні підходи в управлінні розвитком транспортних компаній як соціально-економічних систем. *Економіка і управління*. 2023. № 53. С. 27-39. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/download/82/78> (дата звернення: 02.09.2025).

34. Перепелюкова О., Попело О. Регіональні особливості інфраструктурного розвитку сільських територій в період повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-115-1243](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-115-1243). (дата звернення: 03.09.2025).

35. Підсумки року від Коаліції RISE Ukraine. *Rise Ukraine*. 2023. URL: <https://www.rise.org.ua/blog-ua/pidsumki-roku-vid-koaliciyi-rise-ukraine> (дата звернення: 02.09.2025).

36. Підоричева І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 1. С. 121-134. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1592> (дата звернення: 02.09.2025).

37. Політика регіонального розвитку. *Програма підтримки прифронтових громад*. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/prohrama-pidtrymky-pryfrontovykh-hromad-vidbulas-narada-z-pryfrontovykh-rehionamy> (дата звернення: 05.09.2025).

38. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення...: Постанова КМУ від 14.10.2022 р. №1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-п#Text> (дата звернення: 05.09.2025).

39. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації». Офіційний сайт ВРУ. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/> (дата звернення: 01.09.2025).

40. Про погодження проєктів угод про міжнародне територіальне співробітництво: наказ Міністерства від 27.08.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nakaz-2302.pdf> (дата звернення: 02.09.2025).

41. Про схвалення Плану України: Розпорядження від 18 берез. 2024 р. № 244-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-planu-t180324> (дата звернення: 24.08.2025).

42. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження від 30 серп. 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#> (дата звернення: 21.08.2025).

43. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: Розпорядження від 30 верес. 2024 р. № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.08.2025).

44. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 05.09.2025).

45. Рекомендації Ради Європи стосовно формування політики з питань Плану відновлення місцевого самоврядування. 2022. URL : <http://www.slg-scoe.org.ua> (дата звернення: 05.09.2025).

46. Результати моніторингу свідчать, що у 2020-2023 роках вдалося виконати. Київська ОДА. 2025. URL: <https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redakcziya-1.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).

47. Сінько Я. В. Програмно-цільовий метод в управлінні розвитком територіальних громад. 2023. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13669/1/Sinko_IaV_KR_281_2023.pdf (дата звернення: 02.09.2025).

48. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія, Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І.

Долішнього НАН України», 2022, 424 с. (дата звернення: 05.08.2025).

49. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. та ін. Пріоритети розвитку реального сектора: аналіт. доп. / за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024, 104 с. URL:<https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03> (дата звернення: 05.08.2025).

50. Стеченко Д. М. Формування механізмів регіонального управління соціально-економічними процесами: *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*, 2003. № 2. С. 240-244. URL:<https://discovery.kpi.ua/Channels/Record?id=000315103> (дата звернення: 05.08.2025).

51. Стратегічне планування регіонального розвитку. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/strategichne-planuvannya-regionalnogorozvitku.html> (дата звернення: 05.09.2025).

52. Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки (нова редакція). 2025. URL: <https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redakcziya-1.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).

53. Ткаченко С. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми, ризики та шляхи. *Економічні горизонти*. 2024. № 2(28). URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.30040](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.30040). (дата звернення: 07.09.2025).

54. Хархаліс Т. Відновлення та розвиток України у стані війни: особливості та загрози. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. 7(2). URL:<https://doi.org/10.23939/semi2023.02.072> (дата звернення: 13.08.2025).

55. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1060>. (дата звернення: 07.09.2025).

56. Шапран О. Маркетингове обґрунтування заходів щодо стабілізації економічної системи України... *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 1, С. 3-7. URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b52d77f6-f655-49ed-9ec4-28abd7d18a80> (дата звернення: 14.08.2025).
57. Шуляк О. Комплексне відновлення громад та регіонів: із чого почати. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3821039-kompleksne-vidnovlenna-gromad-ta-regioniv-iz-cogo-pocati.html> (дата звернення: 07.09.2025).
58. Audretsch D., Momtaz P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>. (дата звернення: 12.08.2025).
59. Borodina O. A., Lyashenko V. I. Post-War Economic Recovery: World Experience and Attempt to Adapt it for Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2022. № 1(42). 121-134 с. (дата звернення: 12.08.2025).
60. Coyne C. J. "Reconstruction" before the Marshall Plan. *Review of International Studies*. 2005. № 31(3). 546-560 с. (дата звернення: 12.08.2025).
61. Cyber Security Agency of Singapore (CSA). Singapore cyber landscape 2022: Reviewing Singapore's cybersecurity situation and efforts. 2023. URL: <https://www.csa.gov.sg/publications/singapore-cyber-landscape> (дата звернення: 12.08.2025).
62. Federal Office for Information Security (BSI). Security warnings and recommendations: Updates on critical vulnerabilities. 2024. URL: <https://www.bsi.bund.de> (дата звернення: 13.08.2025).
63. Fraunhofer Group for Microelectronics. 6G Hubs: Research and innovation in mobile communications systems. Forschungsfabrik Mikroelektronik. URL:<https://www.forschungsfabrik-mikroelektronik.de/en/focus-topics/communication/6G-hubs-fmd.html> (дата звернення: 14.08.2025).
64. Miao L., Im J., So KKF., Cao Y. Post-pandemic and post-traumatic tourism behavior. *Annals of Tourism Research*. 2022. 95:103410. doi:

10.1016/j.annals.2022.103410. (дата звернення: 12.08.2025).

65. Mitchell C. CISA, DARPA officials see cyber advantages among the risks posed by artificial intelligence. *Inside Cybersecurity*. 2024. URL: <https://insidecybersecurity.com/daily-news/cisa-darpa-officials-see-cyber-advantages-among-risks-posed-artificial-intelligence> (дата звернення: 12.08.2025).

66. National Research Foundation Singapore (NRF). Singapore Cybersecurity Consortium: Encouraging use-inspired research, technology translation, and manpower training in cybersecurity. 2024. URL: <https://www.nrf.gov.sg/tech-consortia/cybersecurity-consortium/> (дата звернення: 12.08.2025).

67. Snelbecker D., Lewarne S. Economic Governance in War-Torn Economies: Lessons Learned from the Marshall Plan to the Reconstruction of Iraq. *USAID*. 2004. URL: <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/01/a-guide-to-economic-growth-in-post-conflict-countries.pdf> (дата звернення: 10.08.2025).

68. Strielkowski W. Efficient low-carbon development in green hydrogen and ammonia economy: a case of Ukraine. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.22326> (дата звернення: 05.09.2025).

69. Zastavetska L., Zastavetskyi T., Semehen O., Idiiatov B. Prospects for the Development of Gastronomic Tourism. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2024. № 1. 13-21 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-1-2> (дата звернення: 12.08.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Міжнародний досвід реалізації проєктів у сфері інтелектуальної безпеки

Таблиця А.1 – Порівняльний аналіз міжнародного досвіду застосування проєктного підходу у сфері інтелектуальної безпеки

Країна	Основні напрямки застосування проєктного підходу	Ключові проєкти та ініціативи	Досягнуті результати та уроки для України
США	Інформаційна безпека, оборонні дослідження, розвиток інновацій, STEM-освіта.	DARPA (Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів) та CISA (Агентство з кібербезпеки та безпеки інфраструктури). Ці проєкти спрямовані на розробку передових технологій та забезпечення стійкості критичної інфраструктури.	Лідерство у сфері кібербезпеки, підвищення рівня STEM-освіти [10]. Урок: Пріоритетне фінансування досліджень та співпраця з оборонним сектором є критично важливими для технологічного прориву.
Німеччина	Захист даних, інноваційні хаби, міжнародна співпраця, розвиток 6G-технологій.	Федеральне агентство з кібербезпеки (BSI) , Фраунгоферівське товариство та участь у проєкті H2020 (ЄС). Акцент робиться на безпеці персональних даних та розвитку інновацій через мережу дослідницьких інститутів [11, 12].	Стійка інфра - структура захисту даних, розвиток інновацій через науково-дослідні інститути. Урок: Створення потужних державних інституцій та партнерство з європейськими структурами сприяє підвищенню національної безпеки.

Продовження таблиці А.1

Сингапур	Інформаційна безпека, освіта, дослідження та інновації, побудова «розумної нації».	Cyber Security Agency (CSA) , ініціатива « Smart Nation Initiative », National Research Foundation . Проєкти спрямовані на інтеграцію технологій у повсякденне життя та створення безпечного цифрового середовища [13, 14, 18].	Створення безпечного кіберпростору, інтеграція технологій у повсякденне життя, розвиток наукових досліджень. Урок: Комплексний державний підхід, що поєднує технологічний розвиток з безпекою, є запорукою успіху.
Ізраїль	Інформаційна безпека, дослідження та інновації, міжнародна співпраця.	Israel National Cyber Directorate (INCD) , проєкт CyberSpark , участь у програмі Horizon 2020 . Увага приділяється створенню інноваційних кластерів та розвитку військово-промислового комплексу.	Лідерство у сфері кібербезпеки, створення інноваційних кластерів, Урок: Пряма співпраця між державою, бізнесом та військовими створює унікальний інноваційний потенціал.
Швеція	Захист даних, освіта, інноваційні хаби, цивільна оборона.	Swedish Civil Contingencies Agency (MSB) , проєкт Kista Science City , програми з кіберосвіти. Уряд активно інвестує у захист даних та розвиток технологічних інновацій [4, 5].	Високий рівень захисту даних, розвиток технологічних інновацій, підвищення компетенцій у сфері кібербезпеки. Урок: Акцент на освіті та створенні науково-технологічних парків є ефективним для розвитку інтелектуального потенціалу.

Продовження таблиці А.1

Японія	Інформаційна безпека, дослідження та інновації, освіта, інтеграція технологій у суспільство.	Information-technology Promotion Agency (IPA) , проєкт Society 5.0 , програми STEM-освіти . Проєкти спрямовані на розробку передових технологій та інтеграцію їх у повсякденне життя [15].	Інтеграція передових технологій у суспільство, підвищення рівня безпеки, розвиток наукових досліджень. Урок: Довгострокові стратегії, що поєднують технології з соціальним розвитком, є запорукою сталого прогресу.
---------------	--	--	--

Джерело: сформовано автором за [61-62, 63-64]

Таблиця А.2 – Резюме за результатами порівняння досвіду різних країн щодо застосування проєктного підходу у сфері інтелектуальної безпеки

США	Пріоритетне фінансування досліджень та співпраця з оборонним сектором
Німеччина	Створення потужних державних інституцій та партнерство з європейськими структурами
Сингапур	Комплексний державний підхід, що поєднує технологічний розвиток з безпекою
Ізраїль	Пряма співпраця між державою, бізнесом та військовими (ВПК).
Швеція	Акцент на освіті та створенні науково-технологічних парків
Японія	Довгострокові стратегії, що поєднують технології з соціальним розвитком (Society 5.0)

ДОДАТОК Б

Приклади трансформації проєктів у межах застосування Стратегічної архітектури в публічному управлінні

Таблиця Б.1 – Приклади трансформації проєктів відновлення у рамках Стратегічної архітектури

Традиційний підхід	Підхід АМУПВ
Відновити зруйновану школу	Збудувати "школу майбутнього" з бомбосховищем та сучасним обладнанням
Ремонтувати міст	Збудувати новий міст, що враховує потреби громади та транзитні шляхи
Відновити старий житловий фонд	Побудувати нове "зелене" житло з укриттям та енергоефективними технологіями

Джерело: складено автором



Рисунок Б.1 – Візуальні приклади трансформації проєктів