

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**НАТАЛІЯ ЗАМКОВА  
НАТАЛІЯ МАХНАЧОВА  
ІРИНА НІКОЛІНА  
ІВАН ЗАЮКОВ  
ВІТА БОНДАР**

**СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ:  
ВІД ЗАКОНОДАВЧОГО  
РЕГУЛЮВАННЯ ДО РОЗВИТКУ  
ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**МОНОГРАФІЯ**

Вінниця – 2026

УДК 338.2(477)

С 83

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету (протокол № 03 від 06 квітня 2026 року)

***Рецензенти:***

**Шестаковська Тетяна Леонідівна –**

доктор наук з державного управління, професор, Ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

**Комарницька Ганна Омелянівна –**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка

**Сухоребра Тетяна Іванівна –**

доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

Монографія присвячена комплексному дослідженню теоретико-методологічних, нормативно-правових, соціально-економічних та публічно-управлінських засад сталого повоєнного відновлення України. У виданні розкрито сучасні підходи до формування стратегії відновлення держави на принципах сталого розвитку, проаналізовано міжнародний досвід, особливості національного законодавства та інституційних механізмів реалізації відповідної політики.

Окрему увагу приділено державній політиці розвитку людського капіталу як ключовому ресурсу післявоєнної трансформації, а також сучасним публічно-управлінським інструментам відновлення територіальних громад у контексті інклюзивного розвитку та формування безбар'єрного простору.

Монографія адресована науковцям, викладачам, аспірантам, здобувачам вищої освіти, представникам органів державної влади, органів місцевого самоврядування та всім, хто досліджує проблематику сталого розвитку і повоєнного відновлення України.

**ISBN 978-966-918-176-3**

© Н.Л. Замкова, Н.М. Махначова, І.І. Ніколіна, І. В. Заюков, В.О. Бондар,  
144 с. 2026

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ПЕРЕДМОВА.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІЗІЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....</b> | <b>7</b>  |
| <i>(Наталія ЗАМКОВА, Наталя МАХНАЧОВА)</i>   |           |
| 1.1. Генезис та еволюція концепції сталого розвитку в глобальному контексті.....                               | 7         |
| 1.2. Сутність та концептуальні засади моделі «Build Back Better»..   | 12        |
| 1.3. Методологічні підходи до формування візії та стратегії повоєнного відновлення України.....                | 19        |
| <b>РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ.....</b>                    | <b>32</b> |
| <i>(Віта БОНДАР)</i>   |           |
| 2.1. Міжнародно-правова база відновлення України.....  | 32        |
| 2.2. Еволюція національного законодавства у сфері відновлення..  | 36        |
| 2.3. Інституційна система та механізми реалізації політики відновлення.....                                    | 41        |
| 2.4. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду правового супроводу відновлення.....                             | 46        |
| 2.5. Проблеми та напрями вдосконалення нормативно-правової й інституційної системи відновлення.....            | 51        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....</b>            | <b>63</b> |
| <i>(Іван ЗАЮКОВ)</i>   |           |
| 3.1. Теоретичні основи розвитку людського капіталу.....  | 63        |
| 3.2. Сучасний стан людського капіталу та виклики повоєнного відновлення.....                                   | 71        |
| 3.3. Державна політика у сфері розвитку людського капіталу в умовах післявоєнного відновлення.....             | 80        |

**РОЗДІЛ 4. ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ  
РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА  
ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ..... 94**

*(Ірина НІКОЛІНА)*

4.1. Теоретико-інституційні засади реалізації політики відновлення територіальних громад на засадах інклюзивності та безбар'єрності..... 94

4.2. Система публічно-управлінських інструментів реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад..... 112

4.3. Практика та напрями вдосконалення публічно-управлінських інструментів інклюзивного відновлення (на прикладі Вінницької міської та Стрижавської селищної територіальних громад)..... 125

## ПЕРЕДМОВА

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, спричинила масштабні людські втрати, руйнування інфраструктури, трансформацію соціально-економічних процесів та суттєві виклики для системи державного управління. У цих умовах питання повоєнного відновлення України набуває стратегічного значення та виходить далеко за межі традиційного розуміння відбудови як суто матеріального відновлення зруйнованих об'єктів. Йдеться про формування нової моделі розвитку держави, заснованої на принципах стійкості, інклюзивності, інноваційності, правової визначеності та орієнтації на європейські стандарти врядування.

Саме тому особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних пріоритетів із належним інституційним забезпеченням. Для України повоєнне відновлення має стати не лише процесом компенсації втрат, а й можливістю здійснення глибокої модернізації держави, оновлення механізмів публічного управління, зміцнення людського потенціалу та формування конкурентоспроможної економіки.

Колективна монографія «Стратегія сталого відновлення України: від законодавчого регулювання до розвитку людського потенціалу» присвячена комплексному осмисленню ключових напрямів, механізмів та інструментів повоєнного відновлення держави. У виданні поєднано міждисциплінарні підходи до дослідження проблематики сталого розвитку, державної політики, права, економіки та публічного управління.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади сталого розвитку та візію повоєнного відновлення України. Особливу увагу приділено генезису концепції сталого розвитку, аналізу моделі Build Back Better, а також сучасним методологічним підходам до формування стратегії відновлення держави.

Другий розділ присвячено нормативно-правовому забезпеченню та інституційним механізмам відновлення. У ньому висвітлено міжнародно-правову базу підтримки відновлення України, еволюцію національного законодавства, особливості функціонування інституційної системи реалізації відповідної політики, а також окреслено проблеми та напрями її вдосконалення.

У третьому розділі досліджено державну політику розвитку людського капіталу як одну з ключових передумов успішного повоєнного відновлення. Проаналізовано сучасний стан людського потенціалу, наявні виклики та стратегічні орієнтири державної політики у сфері освіти, зайнятості, соціального захисту та професійного розвитку.

Четвертий розділ присвячено публічно-управлінським інструментам реалізації політики відновлення територіальних громад у контексті інклюзивного розвитку та формування безбар'єрного простору. Особливий інтерес становить аналіз практичного досвіду Вінницької міської та Стрижавської селищної територіальних громад, що дозволяє поєднати теоретичні узагальнення з конкретними управлінськими практиками.

Цінність монографії полягає у формуванні цілісного бачення повоєнного відновлення України як багаторівневого та довгострокового процесу, що потребує узгодження державної політики, ефективного правового регулювання, інституційної спроможності та розвитку людського капіталу.

Видання адресоване науковцям, викладачам, аспірантам, здобувачам вищої освіти, представникам органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також усім, хто цікавиться проблематикою сталого розвитку, публічного управління та повоєнної трансформації України.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІЗІЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**ЗАМКОВА Наталія Леонідівна,**

д-р. філософ. наук., професор,  
професор кафедри менеджменту та публічного управління,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9557-2607>

**МАХНАЧОВА Наталя Михайлівна,**

канд. екон. наук., доцент,  
завідувачка кафедри менеджменту та публічного управління,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4634-2009>

### **1.1. Генезис та еволюція концепції сталого розвитку в глобальному контексті**

Концепція сталого розвитку є результатом тривалого еволюційного процесу переосмислення моделей економічного зростання та їх впливу на суспільство і довкілля. Її формування пов'язане з глобальними екологічними кризами другої половини ХХ століття, що зумовили необхідність переходу від екстенсивних моделей розвитку до збалансованих. Ключовим етапом стало оприлюднення доповіді Світової комісії з навколишнього середовища і розвитку «Our Common Future» (1987), яка заклала фундамент сучасного розуміння сталого розвитку [22].

Актуальність дослідження обумовлена не лише світовими викликами, а й особливою ситуацією в Україні, де реалізація принципів сталого розвитку тісно переплетена з викликами воєнного часу, процесами євроінтеграції, децентралізації, післякризового відновлення та трансформації економіки. У

цьому контексті важливо дослідити, як еволюціонували підходи до розуміння сталого розвитку, які змістові акценти змінювалися в науковому дискурсі, а також проаналізувати сучасні інтерпретації, зокрема у працях українських дослідників [1].

Подальший розвиток концепції відбувався у межах міжнародних ініціатив, зокрема Конференції ООН у Ріо-де-Жанейро (1992), де було закріплено принципи інтеграції економічної, соціальної та екологічної політики. У 2015 році було прийнято Порядок денний сталого розвитку до 2030 року, що визначив 17 глобальних цілей розвитку (ЦСР) як універсальну рамку політики сталого розвитку [23]. Етапи еволюції концепції сталого розвитку узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи еволюції концепції сталого розвитку

| Етап еволюції концепції сталого розвитку  | Хронологічні межі | Зміст етапу  | Політико-інституційні маркери етапу   | Управлінський акцент та значення для України  |
|---|-------------------|--|---|---|
| 1   | 2                 | 3  | 4   | 5   |
| 1. Формування та міжнародне інституційне закріплення концепції сталого розвитку | 1970-ті – 1992 р. | Формування концепції як відповіді на глобальну екологічну кризу та перехід до інтеграції економічної, соціальної та екологічної складових. | Стокгольмська конференція ООН (1972); World Conservation Strategy (1980); Our Common Future (1987); Саміт Землі в Ріо (1992); Agenda 21; Rio Declaration. | Екологізація розвитку та міжнародне визнання принципу сталого розвитку. Закладає концептуальну основу для інтеграції принципів сталого розвитку в політику України. |
| 2. Європейська інституціоналізація та інтеграція у політику                     | 1992 – 2019 рр.   | Перетворення сталого розвитку на складову політики ЄС: кліматична нейтральність, циркулярна економіка, зелений перехід.                    | Kyoto Protocol (1997); Стратегія сталого розвитку ЄС (2001); Лейпцизька хартія (2007); Agenda 2030 (2015); European Green Deal (2019).                    | Інституціоналізація та інтеграція у публічну політику. Формує європейські орієнтири для реформ в Україні.   |

Продовження таблиці 1.1

| 1  | 2               | 3   | 4  | 5  |
|--|-----------------|---|--|--|
| 3. Українська адаптація концепції  | 1992 – 2021 рр. | Поєднання концепції сталого розвитку з євроінтеграцією, децентралізацією та розвитком громад. Децентралізація як механізм локалізації сталого розвитку в Україні. | Приєднання України до міжнародного порядку денного (1992); реформа децентралізації (2014); адаптація ЦСР (2015); Державна стратегія регіонального розвитку 2021–2027 рр. | Децентралізація та модель «громада як суб'єкт розвитку». Громади стають основними носіями політики сталого розвитку. |
| 4. Трансформація концепції в умовах війни та формування моделі сталого відновлення | з 2022 р.       | Врахування безпекових викликів, запит на резильєнтність, впровадження моделі «Build Back Better», формування енергетичної незалежності та повоєнне відновлення.   | Національна рада з відновлення (2022); Ukraine Facility; DREAM; План відновлення України.  | Безпека, стійкість і громади як лідери відновлення. Перехід до моделі сталого повоєнного відновлення.                |

*Джерело: сформовано авторами на основі [1, 4, 6, 13, 15]*

Як уже було зазначено, концепція сталого розвитку пройшла тривалу еволюцію – від фокусування на екологічній безпеці до інтегрального стратегічного підходу до глобального розвитку. Проте важливо зауважити, що паралельно з політичним визнанням поняття тривало й наукове осмислення його сутності. У різних регіонах світу вчені запропонували відмінні трактування й моделі реалізації сталого розвитку - залежно від історичних передумов, рівня економічного розвитку, соціальних очікувань і філософських традицій [1].

У США науковий підхід сформувався довкола ідей екологічної економіки. Г. Дейлі, один із засновників цієї школи, ще в 1970-х роках критикував концепцію безмежного економічного зростання в умовах обмежених ресурсів і закликав до впровадження «економіки стану рівноваги» [15]. Подальші дослідження посилювали роль біофізичних меж розвитку (Р. Костанса,

М. Коммонс), а також інституційного дизайну сталих економічних систем. У європейській традиції переважає міждисциплінарний підхід. Ф. Бірманн сформував поняття «адаптивного управління сталим розвитком», яке враховує зміну клімату, біорізноманіття і складність глобального управління [1]. Дослідження О. Еденгофера зосереджуються на декарбонізації, енергетичному переході та необхідності зміни глобальних фінансових інструментів для досягнення кліматичних цілей. Критичний підхід сформувався в країнах Глобального Півдня. А. Ескобар і А. Агравал розглядають сталий розвиток не тільки як інструмент екологічної модернізації, а як потенційний засіб відтворення неоколоніальних структур. Вони акцентують на локальних знаннях, самоорганізації громад, культурній сталості та праві на розвиток згідно з власними цінностями [16].

На цьому тлі український дискурс вирізняється своєю динамікою – від адаптації глобальних рамок до пошуку власної моделі, що враховує складні трансформаційні умови, виклики війни, євроінтеграційні прагнення й особливості просторової організації країни. Децентралізація, розпочата в 2014 році, кардинально змінила розподіл повноважень і зробила громади головними суб'єктами екологічної, енергетичної та соціальної політики. У низці ТГ розроблено локальні програми переходу до сталої інфраструктури (теплової модернізації, використання ВДЕ, переробки відходів), а також стратегії інклюзивного просторового розвитку – з урахуванням соціальних груп, гендерного балансу та доступності [1]. Разом з тим, в багатьох громадах діючі стратегії все ще потребують оновлення та відповідності цілям сталого розвитку. Зокрема, результати досліджень показали, що здебільшого увага приділяється економічним і соціальним аспектам, тоді як екологічні та партнерські напрями залишаються недостатньо розвиненими. Запропоновано рекомендації щодо підсилення системності у стратегічному плануванні та інтеграції Цілей сталого розвитку. Стаття має практичне значення для органів місцевого самоврядування, дослідників та експертів у сфері сталого розвитку. [5] Досліджуючи зазначені питання ми дійшли висновку, що оновлення стратегій відбувається по різному в різних громадах з основних причин, визначених на рисунку 1.1.

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Проблеми оновлення стратегій громад | Кадровий голод в органах публічної влади   |
|                                     | Брак знань зі стратегічного управління (в т.ч. з розробки та оновлення стратегій)                            |
|                                     | Брак знань з ризик-менеджменту   |
|                                     | Брак вмінь та практичних інструментів з реалізації ЦСР   |
|                                     | Брак ресурсів для проведення змін  |
|                                     | Брак спеціалістів з проєктного менеджменту   |
|                                     | Безпекові виклики  |
|                                     | Недостатня мотивація та розуміння важливості проведення змін в громаді (в т.ч. оновленні стратегії розвитку) |

Рисунок 1.1 – Проблеми з оновленням стратегій розвитку громад

*Джерело: розроблено авторами*

Як зазначає Бездєтко К., Серьогіна Д., війна з росією, яка триває з 2014 року і набула повномасштабного характеру в 2022 році, радикально ускладнила реалізацію принципів сталого розвитку. Сотні тисяч зруйнованих об’єктів інфраструктури, масштабне мінування, екологічні катастрофи в зоні бойових дій (особливо на Донбасі, в Харківській, Херсонській, Миколаївській областях), переміщення мільйонів людей, загибель біорізноманіття, виснаження ресурсів – усе це призвело до парадоксальної ситуації: сталий розвиток став не просто довгостроковою метою, а нагальною необхідністю для виживання. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває концепція «resilient recovery» – стійкого (адаптивного) відновлення, яка поєднує принципи гуманітарного реагування, післякризового планування, екологічної безпеки та соціальної інтеграції. Цей підхід підтримується низкою міжнародних організацій (UNDP, UNEP, World Bank) і вже частково застосовується в Україні [1].

Отже, в сучасних умовах концепція сталого розвитку трансформується, набуваючи нових характеристик, зокрема орієнтації на кліматичну нейтральність, цифрову трансформацію, інституційну спроможність та безпеку.

Для України ця концепція є визначальною у контексті повоєнного відновлення, оскільки дозволяє поєднати економічне зростання із соціальною стабільністю та екологічною безпекою. Так, за визначенням Т. Дерун та О. Кочерги, головним завданням є усвідомлення органами місцевої влади, бізнесом, організаціями громадянського суспільства, кожним членом суспільства необхідності, доцільності та значущості впровадження ЦСР до процесу стратегічного планування та програмування. [4] В свою чергу, Н. Замкова, Н. Махначова та Г. Іванченко зазначають, що ЦСР-центричний підхід (підхід, спрямований на досягнення Цілей сталого розвитку – авт.) до відбудови України та розвитку громад є важливим через комплексність вирішення проблем розвитку, включаючи економічний розвиток, соціальну стабільність, охорону навколишнього середовища та встановлення миру та справедливості [6].

Таким чином, сталий розвиток виступає безальтернативною моделлю розвитку сучасної держави, що забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх викликів. Еволюція концепції сталого розвитку засвідчує перехід від глобальної екологічної ідеї до комплексної моделі публічного управління, а в умовах війни до моделі сталого повоєнного відновлення. Для України визначальним є те, що сучасний етап поєднує європейську нормативну рамку, децентралізацію та концепцію Build Back Better. При чому Build Back Better актуально не лише під час повоєнної відбудови, а як нова управлінська рамка.

## **1.2. Сутність та концептуальні засади моделі «Build Back Better»**

Відбудова України, що почалася з перших днів повномасштабного вторгнення, вже через кілька місяців перетворилася на широке обговорення майбутнього країни за участі влади, бізнесу, громадськості, експертів та міжнародних партнерів. Хоча повномасштабна відбудова ще попереду, її принципи вже формуються. За основу було взято концепцію «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better), яка включає в себе підходи «Відбудувати

екологічніше» (Build Back Greener) та «Відбудувати сталіше» (Build Back Sustainably). «Build Back Greener» акцентує увагу на скороченні або повній відмові від викопного палива задля боротьби зі зміною клімату. У свою чергу, «Build Back Sustainably» підкреслює важливість збереження біорізноманіття, мінімізації використання природних ресурсів та зменшення забруднення [13].

Концепція «Build Back Better» є ширшою за змістом та фактично стала першою концепцією, яка означала відновлення на нових принципах. Концепція «Build Back Better» є ключовим елементом сучасної парадигми відновлення, що передбачає не лише ліквідацію наслідків криз, але й створення більш ефективних, стійких і інноваційних систем. Концепція виникла у міжнародній практиці після великих природних катастроф та криз. Її активно почали застосовувати після землетрусу та цунамі в Індійському океані 2004 року, а згодом – після урагану «Катріна» у США та землетрусу в Японії 2011 року. Надалі підхід був закріплений у міжнародних документах ООН щодо зменшення ризиків катастроф, зокрема Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030 [24]. Основна ідея підходу полягає у переході від відтворення попереднього стану до трансформаційного розвитку, що базується на впровадженні новітніх технологій, енергоефективності, цифровізації та екологічній модернізації. Важливим аспектом є підвищення стійкості інфраструктури та інституцій.

Україна мала амбітні плани (наприклад, відповідно до Національно визначеного внеску до Паризької угоди [25]) ще до початку повномасштабного вторгнення і не лише щодо розвитку зеленої генерації, але й щодо декарбонізації економіки й боротьби зі зміною клімату задля здійснення технологічного переходу, економічного розвитку та європейської інтеграції. З огляду на наближення євроінтеграційних перспектив для України її післявоєнне відновлення має засновуватись саме на концепції «відбудувати краще, ніж було» та принципах зеленого відновлення [13]. У жовтні 2025 було схвалено Другий національно визначений внесок України до Паризької угоди.

Серед важливих законодавчих та регуляторних актів, стратегічних документів, які були затверджені Урядом України або процес напрацювання яких почався ще до лютого 2022 р., слід відзначити такі:

- Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року;
- Воднева стратегія України на період до 2050 року (проект);
- Енергетична стратегія України до 2050 року;
- Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання (2024);
- Другий національно визначений внесок України до Паризької угоди (2025);
- План заходів з реалізації кліматичної політики України у рамках участі в глобальній ініціативі зі скорочення викидів метану Global Methane Pledge (2023);
- Постанова про запровадження гарантій походження електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії (2024);
- Про основні засади державної кліматичної політики (2024);
- Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року (2021);
- Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку 2021-2027 рр.

У квітні 2022 р. було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Рада відповідає [указ] за підготовку відповідних планів заходів, пропозицій щодо реформ, стратегічних ініціатив, НПА, необхідних для процесів ефективного відновлення. Національна Рада з відновлення, зокрема, працювала над планом з відновлення, який був представлений на конференції Лугано та включає заходи з модернізації економіки та забезпечення сталого розвитку, а також зелені принципи концепції «Build Back Better» [13].

Варто зазначити, що модель «Build Back Better» безпосередньо пов'язана з Цілями сталого розвитку ООН та передбачає баланс між економічною, соціальною та екологічною складовими. Економічне відновлення не повинно здійснюватися за рахунок довкілля чи соціальної нерівності. Відтак відбудова має поєднувати економічне зростання із захистом природних ресурсів, розвитком людського потенціалу та забезпеченням соціальної справедливості. В основі цієї моделі лежить також принцип інклюзивності. Відновлення має здійснюватися не лише «для людей», а й «разом з людьми». Це означає широке

залучення громадян, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, міжнародних партнерів та професійних спільнот до процесів планування й реалізації проєктів. Особливого значення набуває участь місцевих громад, адже саме вони найкраще розуміють власні потреби, пріоритети та специфіку території. У цьому контексті модель «Build Back Better» тісно пов'язана з процесами децентралізації та посиленням ролі територіальних громад.

***Практична реалізація моделі «Build Back Better» вимагає поєднання кількох взаємопов'язаних напрямів.***

***Перший напрям*** – інфраструктурний, що передбачає відбудову житла, доріг, лікарень, шкіл, енергетичних та комунальних мереж за новими стандартами.

***Другий напрям*** – економічний, пов'язаний зі створенням нових робочих місць, підтримкою малого і середнього бізнесу, залученням інвестицій та структурною модернізацією економіки.

***Третій напрям*** – соціальний, який охоплює розвиток освіти, медицини, соціального захисту, підтримку ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та вразливих груп населення.

***Четвертий напрям*** – інституційний, що передбачає удосконалення системи публічного управління, підвищення прозорості, цифровізацію та розвиток місцевого самоврядування.

Окреме місце в моделі «Build Back Better» займає територіальний підхід, адже відновлення не може бути однаковим для всіх регіонів і громад. Кожна територія має власні ресурси, рівень руйнувань, соціально-економічні проблеми та перспективи розвитку. Тому в основі ефективної відбудови має бути підготовка локальних стратегій відновлення громад, які враховують специфіку території, наявний людський потенціал, економічні переваги, безпекові ризики та пріоритети жителів, можливе формування нової економічної спеціалізації, посилення партнерства між владою, бізнесом і громадою, розвиток енергоефективності, цифрових сервісів та сучасних форм участі населення.

В сучасній українській моделі «Build Back Better» саме територіальні громади розглядаються як головні суб'єкти та лідери процесу відновлення. Міністерство розвитку громад та територій України неодноразово наголошує, що ефективне відновлення має здійснюватися «знизу вгору» – через посилення спроможності громад самостійно визначати пріоритети, формувати локальні стратегії та реалізовувати проекти розвитку. У державній політиці громади дедалі більше трактуються не як пасивні отримувачі допомоги, а як активні центри прийняття рішень, здатні забезпечувати стійкість, координацію ресурсів і залучення населення до процесів відбудови. Міністерство прямо зазначає, що саме громади сьогодні формують інструменти сталого розвитку та ефективного управління в умовах війни, а посилення їхньої спроможності є основою майбутнього відновлення України.

За інформацією Міністерства розвитку громад та територій України протягом 2025 року продовжено формування сучасної політики, яка враховує виклики війни і європейські стандарти управління, зокрема через розвиток багаторівневого врядування, регіональної політики та реформи управління публічними інвестиціями. [3] Серед результатів за рік можна виділити Програму підтримки прифронтових територій, яка охоплює 230 громад, де проживає 6,6 млн. людей. Програма включає понад 30 інструментів підтримки у соціальній, енергетичній, освітній, медичній, економічній та інфраструктурній сферах. У контексті регіональної політики затверджено План заходів на 2025–2027 роки для реалізації Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року, де чітко прописано кроки з відновлення та розвитку громад в умовах війни. Затверджено чіткі вимоги до показників, за якими визначають, до якого *функціонального типу* належить громада. Функціональні типи територій зображено на рисунку 1.2.

---

Функціональні  
типи територій

Території відновлення

---

Території з особливими умовами для розвитку

---

Території регіональних полюсів зростання

---

Території сталого розвитку

---

Рисунок 1.2 – Функціональні типи територій

*Джерело: сформовано авторами на основі [12]*

Як бачимо, функціональні типи охоплюють широкий спектр територій: від територій, що потребують відновлення, територій з особливими умовами (сільських, гірських, заліснених, техногенних катастроф), до тих, що є центрами регіонального зростання та сталого розвитку. Даний розподіл допоможе органам публічної влади надавати допомогу точніше і справедливіше тим громадам, які цього найбільше потребують.

Крім того, Мінрозвитку затверджено Державну цільову програму справедливої трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року. Програма показує, як держава бачить розвиток 38 вугільних громад, які раніше залежали від видобутку вугілля. Оновлено правила, за якими визначають території, де зараз тривають або можуть відбутися бойові дії. Одним із важливих напрямів стала робота над реформою управління публічними інвестиціями. Сформовано Єдиний проектний портфель (ЄПП) держави на 2026 рік: 131 інвестиційний проект та 64 програми, які відповідають пріоритетним напрямам. Усі ці ініціативи можуть претендувати на фінансування з держбюджету та за кошти міжнародних партнерів, а також доступні для перегляду й аналізу в системі DREAM. Платформа DREAM, як «єдине вікно» для роботи з публічними інвестиційними програмами і проектами, стала цифровим інструментом для планування, підготовки, оцінювання й моніторингу проектів на державному, регіональному та місцевому рівнях, що дозволяє громадам формувати свої портфелі проектів і залучати фінансування прозоро і підзвітно. В систему

внесено 761 середньостроковий план інвестицій громад та 21 план обласних військових адміністрацій. Понад 487 громад вже перейшли до етапу експертної оцінки та формування власних Єдиних проєктних портфелів (станом на грудень 2025 року).

У 2025 році відновлено фінансування через Державний фонд регіонального розвитку – реалізується 48 проєктів у громадах на 1 млрд грн. Передбачено фінансування на 2026 рік – 2 млрд грн [3].

Децентралізація залишається одним із пріоритетів Уряду. Оновлено підходи до реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, який зберігає визначені у 2014 році ідеологію, мету та принципи реформи і разом з тим адаптує ці принципи до викликів воєнного часу та готує Україну до членства в Європейському Союзі [3].

Ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування». Він встановлює нові правила забезпечення законності рішень органів місцевого самоврядування, прийнятих ними на виконання делегованих державою повноважень [3].

Такий підхід повністю відповідає логіці моделі «Build Back Better», відповідно до якої відновлення повинно бути територіально орієнтованим та спиратися на місцеве лідерство. Саме громади найкраще знають власні потреби, масштаби руйнувань, наявні ресурси, економічний потенціал та соціальні ризики. Тому стратегічні рішення щодо післявоєнної трансформації мають формуватися на локальному рівні, а держава повинна забезпечувати нормативну, фінансову та методичну підтримку таких процесів. Ця ідея вже закріплена у низці стратегічних та програмних документів України. Насамперед ідеться про Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, у якій одним із ключових завдань визначено розвиток спроможних громад та територій, здатних самостійно управляти власним розвитком. У Плані заходів на 2025–2027 роки з реалізації цієї стратегії окремо передбачено підтримку громад в умовах війни, підготовку місцевих стратегій відновлення, розвиток багаторівневого врядування та посилення ролі місцевого самоврядування.

Відповідні положення містяться і у схваленому Кабінетом Міністрів України документі «План України» для реалізації ініціативи ЄС Ukraine Facility, де серед пріоритетів визначено розвиток місцевого самоврядування, реформу управління публічними інвестиціями та залучення громад до відбудови. Також важливим програмним документом є Дорожня карта реформи децентралізації, яка передбачає завершення другого і третього рівнів децентралізації та закріплення за громадами ширших повноважень у сфері просторового планування, відновлення інфраструктури та місцевого економічного розвитку. У контексті моделі «Build Back Better» це означає, що саме громади повинні стати основними «точками зростання» післявоєнної України. Їхнє лідерство проявляється у розробленні стратегій відновлення, визначенні локальних пріоритетів, координації взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, а також у впровадженні сучасних принципів безбар'єрності, енергоефективності, цифровізації та участі громадян.

Таким чином, модель «Build Back Better» є не просто підходом до відбудови після війни, а комплексною філософією трансформації держави та суспільства. Її головна ідея полягає в тому, що криза повинна стати поштовхом для створення кращої, більш стійкої та сучасної системи, ніж та, що існувала раніше. Для України це означає перехід від логіки «відновити втрачене» до логіки «створити нову якість розвитку», яка поєднуватиме безпеку, сталість, інноваційність, інклюзивність і європейські стандарти управління. Застосування цієї моделі означає формування нової економіки, орієнтованої на інновації, інтеграцію до ЄС та розвиток людського потенціалу. Таким чином, «Build Back Better» виступає стратегічною основою повоєнного відновлення.

### **1.3. Методологічні підходи до формування візії та стратегії повоєнного відновлення України**

У сучасних умовах війни та масштабних руйнувань питання формування візії та стратегії повоєнного відновлення України набуває визначального

значення. Йдеться не лише про фізичне відновлення зруйнованої інфраструктури, а про формування нової моделі розвитку держави, заснованої на принципах сталості, безпеки, інноваційності, європейської інтеграції та високої якості життя населення. Методологія формування такої стратегії має передбачати поєднання різних підходів, інструментів і механізмів, здатних забезпечити комплексне бачення майбутнього України.

**Візія** майбутньої економіки України полягає у побудові інноваційної, стійкої та інклюзивної моделі розвитку, яка ґрунтується на принципах конкурентоспроможності, енергетичної незалежності та цифрової трансформації. Однак реалізація цієї візії потребує комплексного підходу – від посилення інституційної спроможності до стратегічного планування реформ. Україна має унікальний шанс перетворити виклики війни на поштовх до глибокої економічної модернізації та формування нової моделі держави – сучасної, інтегрованої у європейський простір та орієнтованої на сталий розвиток [11].

Тобто, **візія повоєнного розвитку** є уявленням про бажаний стан країни у довгостроковій перспективі. Вона повинна визначати, якою має стати Україна через 10–20 років після завершення війни. На відміну від стратегії, яка окреслює конкретні цілі, завдання та механізми їх досягнення, візія має більш ціннісний і концептуальний характер. Її основу складають такі принципи: безпека, стійкість, інклюзивність, конкурентоспроможність, екологічність та орієнтація на європейські стандарти розвитку. Важливою концептуальною основою сучасної візії повоєнного розвитку є принцип «Build Back Better». Як було зазначено вище, його зміст полягає у тому, що післявоєнне відновлення не повинно зводитися до відтворення довоєнного стану. Натомість Україна має використати кризу як можливість для модернізації економіки, реформування державного управління, розвитку громад, цифровізації та переходу до зеленої економіки.

Враховуючи різні методологічні підходи до управління, варто виділити системний підхід. **Системний підхід** передбачає розгляд повоєнного розвитку України як цілісного процесу, у якому взаємодіють економічна, соціальна, екологічна, безпекова та інституційна підсистеми. Застосування цього підходу

означає, що зміни в одній сфері неминуче впливають на інші. Наприклад, відновлення інфраструктури без одночасного розвитку людського капіталу або дієвого місцевого самоврядування не забезпечить довгострокового ефекту. **Комплексний підхід** доповнює системний і передбачає інтеграцію державних політик, регіонального розвитку, секторальних реформ і просторового планування. Він дає змогу узгодити національні цілі із потребами територіальних громад. Для України особливо важливим є поєднання державної стратегії повоєнного розвитку з програмами відновлення областей та громад.

Достатньо ефективним підходом до планування є **сценарне моделювання**, яке розглянуто в дослідженнях Американським центром продуктивності та якості (American Productivity & Quality Center, APQC). За думкою експертів APQC, поняття невизначеності вносить труднощі до управління ризиками та фінансами. Але, під час стратегічного планування, бюджетування та прогнозування, більшість практиків обмежуються завершенням бюджету або прогнозу без рішення питання невизначеності. Виникає помилкове відчуття безпеки, коли основні припущення розглядаються як факти, які маскують існуючі можливості та ризики [8].

Основним змістом сценарного планування є конструювання, створення різних «варіантів розвитку подій», різних і однаково правдоподібних варіантів розвитку майбутнього, які є добре структурованими й логічними. Таким чином, стратегія перестає бути жорстким планом та набуває необхідної гнучкості для того, щоб організація залишалася успішною під час різних варіантів розвитку майбутнього.

У сценарному плануванні розглядаються ситуації, коли через одночасні зміни багатьох факторів, характер яких заздалегідь невідомий, можливо виникнення різних ситуацій, в яких може опинитися об'єкт, що вивчається. Базові передумови сценарного підходу та традиційного стратегічного планування розглянуто в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Традиційний та сценарний підхід до створення стратегії розвитку громади

| Традиційний підхід  | Сценарний підхід   |
|---|--|
| Майбутнє може бути передбачено (шляхом екстраполяції сучасних тенденцій, експертних оцінок, професійних прогнозів і т. ін.) | На майбутнє впливають різні рушійні сили й воно завжди є невизначеним.   |
| Стратегія створюється в конкретні часові межі та закріплюється в стратегічному плані, який є керівництвом до дій.           | Необхідно побудувати сценарії можливих варіантів розвитку подій у майбутньому, на основі чого, сформулювати та згодом вибрати стратегічні альтернативи, працездатні в кожному сценарії, що стане базою для інтегрованої стратегії. |
| Існують найкращі стратегічні рішення.   | «Що добре сьогодні, може бути поганим завтра». У ситуаціях із великою невизначеністю найбільш ризиковані та відповідальні рішення можуть відкладатися до отримання більшої інформації щодо оточуючого середовища.                  |
| Після створення плану починається впровадження або здійснення стратегії.  | Стратегія перестає бути сталою і незмінною, а перетворюється на серію стратегічних рішень.   |

*Джерело: розроблено авторами*

Тобто, в умовах високої невизначеності повоєнного періоду сутність сценарного підходу полягає у розробленні кількох можливих сценаріїв майбутнього залежно від різних чинників: тривалості війни, обсягів міжнародної допомоги, швидкості повернення населення, темпів євроінтеграції та безпекової ситуації. Доцільно виділяти інерційний, базовий, інноваційний та кризовий сценарії. *Інерційний сценарій* передбачає повільне відновлення та збереження існуючих структурних проблем. *Базовий сценарій* орієнтується на поступове відновлення інфраструктури та економіки. *Інноваційний сценарій* передбачає структурну модернізацію, розвиток високотехнологічних галузей, цифрову трансформацію та швидку інтеграцію до Європейського Союзу. *Кризовий сценарій* враховує ризики погіршення безпекової ситуації та нестачі фінансових ресурсів. Сценарний підхід дозволяє зробити стратегію більш гнучкою та адаптивною.

Термін «екстраполяція» має декілька трактувань. У широкому розумінні екстраполяція – це науковий метод дослідження, який поширює висновки, зроблені на основі спостереження однієї частини явища, на іншу частину. У

математиці це інтерпретується як функція, яка знаходить інші значення даного ряду значень, які містяться за межами ряду. В економічній науці – це метод наукового пізнання, за допомогою якого висновки, показники, тенденції та закони певних явищ, процесів, а також стадій та етапів цілісної економічної системи поширюються на інші очікувані майбутні явища та процеси, таким чином, більше стадій та етапів розвитку системи на основі обґрунтованих і діючих закономірностей та їх внутрішні суперечності [10].

У практиці соціально-економічного прогнозування при вивченні часових рядів використовується *екстраполяція*. Основою методу екстраполяції є динамічна послідовність – ряд показників, що характеризують зміну явища в часі. Екстраполяція може бути простою або складною залежно від особливостей зміни рівня. Зазвичай, до простих методів відносять екстраполяцію на основі аналітичних показників рядів динаміки, екстраполяцію на основі плинної середньої та екстраполяцію на основі індексу сезонності. Інші методи, такі як екстраполяція трендів і прогнозування методом експоненціального згладжування, є складними екстраполяційними моделями [10]. *Тренд* описує фактичну усереднену для майбутнього тенденцію процесу у часі, тому екстраполяцію тренда можна застосовувати лише за умов, що розвиток явища достатньо добре описується побудованим рівнянням і умови, які визначають тенденцію розвитку у минулому, не зазнають значних змін у майбутньому [10].

Однією з сильних сторін формування візії повоєнного розвитку є залучення широкого кола зацікавлених сторін. *Партисипативний підхід* передбачає, що стратегія не може бути результатом виключно діяльності центральних чи місцевих органів влади. До її формування мають бути залучені органи місцевого самоврядування, бізнес, громадські організації, науковці, молодь, ветерани, внутрішньо переміщені особи, міжнародні партнери та інші стейкхолдери. Основними інструментами реалізації партисипативного підходу є громадські консультації, стратегічні сесії, фокус-групи, експертні опитування, метод Delphi, електронні платформи участі та публічні обговорення. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності стратегії, забезпечує врахування інтересів різних груп населення та формує спільну відповідальність за реалізацію візії.

Для обґрунтування стратегічних рішень доцільно використовувати комплекс аналітичних інструментів. **SWOT-аналіз** дає можливість визначити сильні та слабкі сторони України, а також зовнішні можливості та загрози. **PESTLE-аналіз** дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники повоєнного розвитку. Метод **форсайту** застосовується для формування образу майбутнього та визначення довгострокових трендів. Важливе місце займає **контент-аналіз** стратегічних документів, програм, звітів, промов представників влади та матеріалів громад. Саме цей метод дозволяє виявити, які сенси, пріоритети та цінності домінують у сучасному дискурсі повоєнного відновлення. Так, на думку Н. Замкової, Н. Махначової, В. Бондар, в умовах воєнного стану громади стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають адаптації стратегічних документів та оперативних рішень. У таких умовах особливо важливим є забезпечення балансу між економічною стабільністю, соціальною підтримкою, екологічними ініціативами та розвитком партнерств [5]. Контент-аналіз – це якісно-кількісний аналіз змісту документів, відео-, аудіо-повідомлень, який націлений на виявлення різних фактів та тенденцій, відображених в них [9]. Аналіз полягає у переведенні інформації, яка досліджується, в кількісні показники, а також їх статистичній обробці, з метою подальшої інтерпретації та виявлення певних закономірностей. Специфіка цього методу полягає в тому, що дослідник перетворює вербальну інформацію в більш об'єктивну невербальну кількісну форму [9].

Окрему увагу слід надати **форсайт-дослідженням**. Цей інструмент дозволяє формувати довгострокові стратегії розвитку з урахуванням невизначеності [7]. Форсайт є важливим інструментом для розвитку стратегічного управління, оскільки дає змогу краще зрозуміти майбутнє і розробляти стратегії розвитку. Форсайт може бути використаний для прогнозування майбутніх змін у різних сферах, включаючи економіку, технології, політику, суспільство тощо [2]. Варто зазначити, що форсайт-дослідження широко розповсюджені в ЄС. Європейська комісія (ЄК) підтримує форсайт-дослідження в рамках різних програм, таких як Horizon Europe,

Erasmus+ і Horizon Europe [17]. За даними Європейської мережі моніторингу форсайту, у 2010 році у світі налічувалося 2 000 форсайт-проектів, а у 2023 році – близько 100 000 форсайт-проектів [18]. Основні структурні елементи концепції форсайт зображено в таблиці 1.3.

Форсайт-дослідження спрямовані на визначення стратегічних напрямів розвитку через аналіз глобальних трендів. Сценарний аналіз дозволяє оцінити альтернативні варіанти розвитку подій. Важливою складовою є міждисциплінарність, що забезпечує комплексність підходу. Застосування зазначених методів дозволяє перейти до стратегічного управління відновленням держави, що є необхідним в умовах післявоєнної трансформації України.

**Формування стратегії** повоєнного розвитку має відбуватися поетапно. Першим етапом є аналіз вихідного стану країни та оцінка масштабів втрат і потреб. Другий етап полягає у визначенні ключових викликів і конкурентних переваг України. Третій етап передбачає формування візії – образу бажаного майбутнього. Далі визначаються стратегічні цілі, пріоритети та сценарії розвитку. На наступному етапі розробляються конкретні програми, проекти та механізми фінансування. Завершальним етапом є створення системи моніторингу та оцінювання результатів. Доцільно використовувати логіку: «аналіз – візія – стратегічні цілі – сценарії – програми – проекти – моніторинг». Це дозволяє забезпечити послідовність і цілісність стратегічного процесу.

Таблиця 1.3 – Елементи концепції форсайт

| Критерій    | Характеристика  |
|-------------|---|
| 1           | 2   |
| 1. Мета     | Підтримка ухвалення стратегічних рішень через підготовку і створення альтернативних сценаріїв розвитку, у яких кожен варіант майбутнього залежить від рішень, які ухвалюються сьогодні.   |
| 2. Принципи | Проактивність – орієнтація на майбутнє.<br>Системність – розгляд майбутнього як системи взаємопов'язаних елементів.<br>Інтегрованість – поєднання різних підходів і точок зору.<br>Участь – залучення широкого кола стейкхолдерів.<br>Еволюційність – постійний розвиток і адаптація до змін. |

### Продовження таблиці 1.3

| 1                                 | 2   |
|-----------------------------------|---|
| 3. Завдання                       | Виявлення потенційних ризиків і можливостей.<br>Формулювання стратегічних цілей.<br>Розроблення стратегій досягнення бажаного майбутнього.  |
| 4. Виконувані функції             | Прогнозувальна.<br>Організаційна.<br>Інтеграційна.  |
| 5. Об'єкт                         | Майбутнє (зміни, тенденції, ситуація, явища, події).  |
| 6. Суб'єкти застосування          | Особи, підприємства, академічні установи, державні та недержавні інституції.  |
| 7. Сфери застосування             | Бізнес, освіта, наука, технології, публічне управління.   |
| 8. Інструменти форсайт-досліджень | Інструменти збору та аналізу інформації: скринінг, аналіз трендів, аналіз сценаріїв.<br>Інструменти моделювання: системне моделювання, моделювання поведінки, метод Делфі, експертні панелі, багатокритеріальний аналіз, регресійний аналіз, прогнозна екстраполяція.<br>Інструменти візуалізації: карти трендів, прогнозні діаграми. |
| 9. Форми використання             | Тематичні дослідження (за окремими напрямками).<br>Сценарні дослідження (варіанти майбутнього).<br>Інноваційні дослідження (розроблення нових рішень і технологій).   |
| 10. Види                          | Міжнародний, національний, регіональний, галузевий, корпоративний.<br>Висхідний, спадний.<br>Технологічний, соціальний.   |

*Джерело: сформовано авторами на основі [2]*

Отже, повоєнна стратегія не може бути статичним документом. В умовах постійної зміни безпекової ситуації, економічних ризиків та зовнішньополітичних чинників вона має регулярно оновлюватися. Для цього необхідно створити систему моніторингу, що включатиме індикатори, відповідальних виконавців, джерела фінансування та механізми зворотного зв'язку. До основних індикаторів можуть належати темпи відновлення інфраструктури, рівень зайнятості, обсяг інвестицій, показники якості життя, рівень довіри до влади, частка відновлених громад та ступінь досягнення Цілей сталого розвитку. Регулярний моніторинг дозволить своєчасно коригувати стратегію відповідно до нових умов і забезпечити її результативність.

Таким чином, авторська позиція полягає у тому, що в умовах високої невизначеності повоєнного періоду традиційне стратегічне планування є недостатнім, а тому формування візії та стратегії розвитку України має здійснюватися на основі поєднання системного, сценарного, форсайтного та

партисипативного підходів. Саме така інтегрована методологія дозволяє не лише прогнозувати можливі варіанти майбутнього, а й формувати гнучкі та адаптивні стратегії, здатні реагувати на зміни безпекового, економічного та міжнародного середовища. Створення матриці методологічних підходів та відповідних інструментів (таблиця 1.4) має важливе методологічне значення, оскільки дає можливість зробити висновок, що формування стратегії повоєнного відновлення громади не обмежується одним підходом. У практиці органів місцевого самоврядування іноді траплялись ситуації, коли стратегія розроблялася лише через SWOT-аналіз або формальне громадське обговорення, іноді через запозичення стратегій інших громад, без їх глибокого опрацювання. У результаті стратегія в повній мірі не враховувала специфіку території, реальні ризики та умови невизначеності. Запропонована матриця демонструє, що ефективна стратегія відновлення громади повинна поєднувати різні методологічні підходи: системний – для розуміння взаємозв’язків між економікою, соціальною сферою, екологією та безпекою; сценарний – для врахування різних варіантів розвитку подій; партисипативний – для залучення жителів; територіальний – для врахування унікальності конкретної громади; ЦСР-центричний – для орієнтації на принципи сталого розвитку; проєктний – для переходу від ідей до конкретних проєктів.

Таблиця 1.4 – Матриця методологічних підходів та відповідних інструментів

| Методологічний підхід | Сутність підходу                                  | Мета                                      | Інструменти   | Очікуваний результат        |
|-----------------------|---|---|---|-----------------------------|
| 1                     | 2   | 3   | 4   | 5                           |
| Системний             | Розглядає відновлення як цілісну систему          | Узгодити всі сфери розвитку               | SWOT-аналіз; структурно-функціональний аналіз; логічні моделі | Цілісна модель відновлення  |
| Комплексний           | Інтегрує державний, регіональний і місцевий рівні | Поєднати цілі та потреби громад           | PESTLE-аналіз; аналіз програм; матриця «цілі–заходи–ресурси»  | Комплексне бачення розвитку |
| Сценарний             | Базується на альтернативних сценаріях             | Підготувати стратегію до різних варіантів | Сценарне моделювання; дерево рішень; аналіз ризиків           | Гнучка стратегія            |

Продовження таблиці 1.4

| 1                   | 2  | 3                                 | 4  | 5                           |
|---------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------|
| Форсайтний          | Орієнтований на довгострокове бачення              | Визначити майбутні пріоритети     | Метод Delphi; експертні панелі; дорожні карти            | Довгострокові пріоритети    |
| Партисипативний     | Передбачає залучення зацікавлених сторін           | Врахувати інтереси різних груп    | Громадські консультації; фокус-групи; стратегічні сесії  | Суспільна підтримка         |
| Територіальний      | Враховує специфіку територій                       | Адаптувати стратегії до громад    | GIS-аналіз; картування; просторовий аналіз               | Локалізовані стратегії      |
| Інституційний       | Спрямований на розвиток інституційної спроможності | Підвищити ефективність управління | Інституційний аудит; benchmarking; DREAM                 | Спроможні органи влади      |
| ЦСР-центричний      | Орієнтує на Цілі сталого розвитку                  | Забезпечити баланс розвитку       | Матриця ЦСР; індикатори; моніторинг                      | Відповідність ЦСР           |
| Контент-аналітичний | Аналізує зміст стратегічних документів             | Виявити пріоритети політики       | Контент-аналіз; семантичний аналіз; індекси              | Розуміння реальних акцентів |
| Проектний           | Реалізує стратегію через проекти                   | Перейти до практичної реалізації  | SMART-цілі; логіко-структурна матриця; портфель проектів | Конкретні результати        |

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 5, 6, 7, 8, 9, 10]

Дана таблиця може бути «дорожньою картою» для громади або інших стейкхолдерів, яка показує, які підходи і які інструменти доцільно застосовувати на різних етапах підготовки стратегії. Для територіальних громад така матриця дає кілька практичних переваг:

- дозволяє обрати ті інструменти, які найбільше відповідають рівню спроможності громади;
- допомагає уникнути типових помилок – надмірної описовості, формальності чи копіювання чужих стратегій;
- забезпечує логічний зв'язок між аналізом проблем, формуванням візії, визначенням сценаріїв та розробкою конкретних проектів;
- дає змогу органам місцевого самоврядування аргументовано пояснювати, чому вони обрали саме такі напрями розвитку;

– підвищує шанси громади на залучення фінансування, оскільки міжнародні донори та державні програми все частіше вимагають, щоб стратегія базувалася на сучасних інструментах аналізу, партисипації та управління проектами.

Авторський підхід до формування матриці полягає в тому, що у таблиці не просто перелічено окремі методи стратегічного планування, а системно поєднано методологічні підходи, інструменти та очікувані результати в єдину логіку формування стратегії повоєнного відновлення. Автори виходять із того, що громада є не об'єктом, а суб'єктом відновлення, а тому повинна мати власний інструментарій, який дозволяє адаптувати процес планування до її специфіки, рівня втрат, ресурсів і пріоритетів. Також новизна цієї матриці полягає також у тому, що вона інтегрує класичні підходи стратегічного планування з новими підходами, актуальними саме для післявоєнного відновлення України: «Build Back Better», територіальну диференціацію, роль громад як лідерів відновлення, використання платформи DREAM, орієнтацію на Цілі сталого розвитку та сценарне бачення майбутнього.

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що формування візії та стратегії повоєнного розвитку України має базуватися на поєднанні різних методологічних підходів, що дає змогу перейти від моделі простого відновлення до моделі сталого відновлення країни. Повоєнний розвиток повинен бути спрямований на створення нової України – безпечної, конкурентоспроможної, інноваційної та орієнтованої на принципи сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бездетко К. С., Серьогіна Д. О. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4>.

2. Бублик М. І., Лакіза В. В., Шпарик Я. Я. Концепція "форсайт" у розвитку стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 20. С. 27–31. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.20.27

3. Кулеба О. Громади у 2025 році працювали в умовах безперервних викликів і одночасно будували інструменти для сталого розвитку та ефективного управління. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [https://mindev.gov.ua/news/hromady-u-2025-rotsi-pratsiuvaly-v-umovakh-bezperervnykh-vyglykiv-i-odnochasno-buduvaly-instrumenty-dlia-staloho-rozvytku-ta-efektyvnoho-upravlinnia-oleksii-kuleba?utm\\_source=chatgpt.com](https://mindev.gov.ua/news/hromady-u-2025-rotsi-pratsiuvaly-v-umovakh-bezperervnykh-vyglykiv-i-odnochasno-buduvaly-instrumenty-dlia-staloho-rozvytku-ta-efektyvnoho-upravlinnia-oleksii-kuleba?utm_source=chatgpt.com)

4. Дерун, Т. М., Кочерга, О. П. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.4.34>

5. Замкова Н.Л., Махначова Н.М., Бондар В.О. Застосування методу контент-аналізу у дослідженні сталого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.9>

6. Замкова Н.Л., Махначова Н.М., Іванченко Г.В. ЦСР-центричний підхід до стратегічного планування розвитку громад. *Scientia fructuosa*. 2024. № 5 (157). С. 105-120. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)08](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)08)

7. Ємельяненко Л.М., Захарова К.Ф. Форсайт у публічному управлінні як інструмент регулювання за умов економічної невизначеності. URL: <https://monograph.krok.edu.ua/index.php/books/catalog/download/19/47/322?inline=1>

8. Квітка С.А. Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. 6(8), 56-70. DOI: <https://doi.org/10.15421/151847>

9. Методологічна рефлексія. Контент-аналіз: переваги та недоліки. URL: <https://ilonazaiats.home.blog/2019/07/15/методологічна-рефлексія-контент-ана/>

10. Мункачій І., Грицишин А., Білоус С. Методика екстраполяції трендів як інструмент прогнозування туристичних потоків в Україні. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Том 2. № 4. С. 65–76. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230204.06

11. Параниця Н. В., Купріянова А. О. Візія майбутньої економіки України: перспективи та ризики. Збірник матеріалів міжнародної наукової конференції «Треті Гальчинські читання». Київ, 2025. DOI: 10.53679/NISS-confproceed.2025.24.

12. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 листопада 2025 р. № 1493 «Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів» поточна редакція від 19.11.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-п#Text>

13. Рябчин О. М. Практична імплементація концепції Build Back Better та принципів зеленого відновлення в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 352-365

14. Указ Президента України № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>

15. Daly H. E. *Steady-state economics: Second edition with new essays*. Washington, DC: Island Press, 1977. 318 p.

16. Escobar A. *Encountering development: The making and unmaking of the Third World*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995. 290 p.

17. European Foresight Platform (2023), available at: <http://www.foresight-platform.eu/>

18. Foresight. European Union (2023), available at: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/foresight\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/foresight_en)
19. Nikolina I.I., Makhnachova N.M., Kuzinska V.A. Ukraine's Policy on Brain Drain in the Wartime And Post-War Periods. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2024, № 4. P. 191-198
20. Mykola Pugachov, Volodymyr Pugachov, Margaryta Rayets, Natalia Makhnachova, Mykola Serbov. Effectiveness of the Management System in the Conditions of Military Operations and Crisis Situations. [ref]: vol.21.2023. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a66/>
21. Zayukov I.V., Makhnachova N.M., Ivanchenko H.V., Semeniuk I.Y. Ukraine labour potential modelling based on using the theory of unclear logic. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023, (3). P. 177 – 183
22. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
23. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
24. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030*. URL: <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>
25. Updated Nationally Determined Contribution of Ukraine to the Paris Agreement. URL: [https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-06/Ukraine%20NDC July%202021.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-06/Ukraine%20NDC%20July%202021.pdf)

## РОЗДІЛ 2 НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ

**БОНДАР Віта Олександрівна,**  
старший викладач кафедри менеджменту та публічного управління,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця, Україна  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1286-3412>

### 2.1. Міжнародно-правова база відновлення України

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним викликом не лише для самої держави, а й для всієї міжнародної архітектури безпеки та правового порядку. Масштаб руйнацій, яких зазнала Україна, вимагав принципово нового підходу до формування міжнародно-правової бази відновлення – такої, що поєднувала б оперативне реагування на гуманітарні потреби з довгостроковою стратегічною перспективою. Відтак, міжнародна спільнота розпочала активну роботу зі створення комплексного правового та інституційного механізму підтримки відновлення України, що знайшло своє втілення у серії міжнародних конференцій, декларацій та угод.

Відправною точкою у формуванні міжнародно-правової бази стала Конференція з відновлення України (Ukraine Recovery Conference, URC), яка відбулася 4-5 липня 2022 року у Лугано (Швейцарія). Конференцію спільно організували Швейцарія та Україна, а учасниками стали представники понад 40 держав та 20 міжнародних організацій [44].

За результатами заходу було прийнято Декларацію Лугано – політичний документ, що заклав концептуальний фундамент для організації міжнародного процесу відновлення. Декларація, хоча і є юридично необов'язковою, зафіксувала повне зобов'язання учасників підтримувати Україну «на всьому

шляху від раннього до довгострокового відновлення» та пов'язала це з європейською перспективою та статусом країни-кандидата на вступ до ЄС [12].

Ключовим нормативно-концептуальним результатом Луганської конференції стало затвердження семи Принципів Лугано – спільних орієнтирів для всього процесу відновлення. Ці принципи охоплюють:

1) партнерство (Україна керує процесом відновлення у партнерстві з міжнародними партнерами);

2) орієнтацію на реформи (відновлення нерозривно пов'язане з реформами відповідно до європейського шляху);

3) прозорість, підзвітність та верховенство права;

4) демократичну участь громадянського суспільства;

5) рівність та інклюзивність (у тому числі гендерну);

6) сталий розвиток;

7) партнерство регіонів і міст [12].

Ці принципи стали нормативним орієнтиром для всіх наступних міжнародних домовленостей і значною мірою визначили вимоги донорів до реалізації допомоги.

Наступним важливим кроком стала Лондонська конференція з відновлення України (URC 2023), що відбулась 21–22 червня 2023 року. Співорганізаторами виступили Велика Британія та Україна, а участь взяли представники 59 країн, 33 міжнародних організацій, понад 500 бізнес-структур та 130 організацій громадянського суспільства. Конференція сформулювала нові пріоритети міжнародного співробітництва, насамперед – активізацію залучення приватного сектору та інвестиційного потенціалу міжнародних фінансових інституцій. За підсумками URC 2023 міжнародні зобов'язання щодо підтримки відновлення перевищили 60 млрд дол. США [45]. Важливим інституційним рішенням стала презентація Президентом Єврокомісії Урсулою фон дер Ляєн пропозиції щодо Механізму підтримки України (Ukraine Facility) – фінансового інструменту обсягом до 50 млрд євро на період 2024–2027 років.

Берлінська конференція з відновлення (URC 2024) відбулась 11–12 червня 2024 року під девізом «Об'єднані в обороні. Об'єднані у відновленні. Сильніші

разом» і стала першою URC, що проходила в країні – члені ЄС після надання Україні статусу кандидата на вступ. У конференції взяли участь понад 3 400 учасників із 60 країн. Ключовим досягненням заходу стало структурування міжнародного співробітництва за чотирьома тематичними вимірами: бізнесовим (мобілізація приватного сектору), людським (соціальне відновлення та людський капітал), місцевим і регіональним (відновлення громад і регіонів), європейським (вимір євроінтеграції) [46]. Україна підписала вісім меморандумів про взаєморозуміння у сфері відновлення енергетики та зеленого переходу, а наступну конференцію 2025 року визначено місцем проведення – Рим.

Паралельно з конференційним процесом відбувалось формування правових механізмів міжнародної відповідальності та компенсації збитків. Ключовим кроком у цьому напрямі стало заснування Реєстру збитків, завданих агресією російської федерації проти України. Правовою підставою для його створення стала Резолюція Генеральної Асамблеї ООН ES-11/5 «Сприяння правовому захисту та відшкодуванню шкоди від агресії проти України», прийнята 14 листопада 2022 року [47]. Реєстр було засновано Радою Європи у травні 2023 року як Розширена часткова угода та розміщено в Гаазі. До нього приєдналися 44 держави та Європейський Союз. Починаючи з 2 квітня 2024 року Реєстр розпочав прийом заяв від постраждалих осіб щодо пошкодженого та зруйнованого житла, і станом на початок 2026 року налічував вже понад 86 000 заяв [47].

Подальшим кроком у розбудові механізму відповідальності стало підписання 16 грудня 2025 року Конвенції про заснування Міжнародної комісії з претензій для України (International Claims Commission for Ukraine) на дипломатичній конференції, спільно організованій Радою Європи та Нідерландами. Конвенцію підписали 35 держав та ЄС [47]. Комісія діятиме як другий компонент комплексного механізму відшкодування збитків – після Реєстру збитків, і здійснюватиме оцінку та вирішення заяв щодо компенсації. Третім елементом цього механізму має стати компенсаційний фонд, джерелом якого розглядаються заморожені активи російської федерації. Цей три-ланковий механізм – Реєстр збитків, Комісія з претензій, компенсаційний фонд є безпрецедентним у міжнародному праві і формує нову модель притягнення держави-агресора до фінансової відповідальності.

Суттєвим нормативним чинником для відновлення є Угода про асоціацію між Україною та ЄС та прискорений євроінтеграційний вектор. Набуття Україною статусу країни-кандидата у червні 2022 року та початок переговорів про вступ у 2024 році зумовили необхідність узгодження процесу відновлення з вимогами *Acquis communautaire* – правовий доробок ЄС. Механізм підтримки України (*Ukraine Facility*) передбачає виконання чітко визначених реформаторських умов як передумову для виплати траншів, що перетворює міжнародну фінансову підтримку на системний стимул до модернізації державного управління, антикорупційного законодавства та верховенства права.

Окремою важливою складовою міжнародно-правового виміру відновлення є питання збереження людського потенціалу держави. Повномасштабне вторгнення спричинило безпрецедентну хвилю еміграції населення та відтік кваліфікованих кадрів, що ставить під загрозу саму можливість ефективного відновлення. Як зазначають Ніколіна І.І., Махначова Н.М. та Кузінська В.А., політика держави у воєнний та повоєнний періоди має визначатись як стратегічний пріоритет державного регулювання: відновлення без повернення людського капіталу є структурно неповноцінним [39]. Відтак, міжнародно-правові механізми відновлення мають охоплювати не лише відбудову інфраструктури, а й створення умов для повернення громадян, відновлення ринку праці та інтелектуального потенціалу країни.

Таким чином, міжнародно-правова база відновлення України формується на перетині кількох взаємопов'язаних правових площин: політично-декларативної, а саме Декларація Лугано та Принципи Лугано, що є основоположними для процесу відновлення України, інституційно-фінансової (*Ukraine Facility*, зобов'язання Міжнародний валютний фонд, Світового банку, Європейський банк реконструкції та розвитку), відповідальної (Міжнародний Реєстр збитків, завданих агресією російською федерацією проти України (RD4U), Міжнародна комісія з претензій) та інтеграційної (Угода про асоціацію, умови членства в ЄС).

Ця система, незважаючи на переважно необов'язковий характер окремих її елементів, створює потужну нормативну рамку для реалізації відновлення та визначає орієнтири для національного законодавства України. Ефективність цих міжнародних механізмів значною мірою залежить від їхньої імплементації у внутрішнє законодавство, що зумовлює необхідність аналізу стану національного нормативно-правового забезпечення відновлення, чому присвячений наступний підрозділ.

## **2.2. Еволюція національного законодавства у сфері відновлення**

Нормативно-правове забезпечення відновлення у контексті публічного управління слід розглядати не лише як сукупність правових актів, а й як інструмент державної політики, що формує рамку для прийняття управлінських рішень. Від того, як ця рамка сформована, залежать узгодженість рішень, ясність розподілу повноважень та ефективність використання ресурсів. Українське законодавство у сфері відновлення пройшло тривалий шлях еволюції – від фрагментарних реактивних заходів до спроб запровадити комплексну нормативну систему довгострокового відновлення. У попередніх дослідженнях автора встановлено, що нормативно-правова база в цій сфері має фрагментарний характер, відсутня єдина законодавча рамка та існують серйозні проблеми імплементації [2]. Для розуміння сучасного стану нормативного регулювання доцільно проаналізувати його еволюцію за трьома ключовими етапами.

***Перший етап (2014–2021).*** Нормативно-правове забезпечення процесів відновлення територій в Україні почало формуватись у 2014 році як реакція на анексію Криму та початок збройного конфлікту на Донбасі. Цей період характеризувався терміновими заходами, спрямованими на вирішення найгостріших проблем постраждалого населення. Було ухвалено правове регулювання щодо захисту прав внутрішньо переміщених осіб [20] та правового режиму на тимчасово окупованих територіях [21].

З позиції публічного управління важливо підкреслити, що цей період вирізнявся відсутністю системного бачення: національна стратегія відновлення була відсутня, органи влади діяли без чіткого розподілу повноважень, а поняття «відновлення» ототожнювалось виключно з інфраструктурним виміром. Такий підхід, звужений умовами активної фази бойових дій, залишав за межами уваги соціальні, економічні, екологічні та психологічні аспекти відновлення. Практично відсутніми були механізми участі громад в управлінні відновленням, моніторинг результативності витрачання коштів та інструменти залучення міжнародного фінансування. Такий стан зумовлювався об'єктивними чинниками: тривалістю збройного конфлікту, необхідністю оперативного реагування та інституційною недостатністю для стратегічного планування.

Важливим надбанням цього періоду стало ухвалення законодавства про протимінну діяльність [28] та правовий статус осіб, зниклих безвісти [27], що заклало основи для реінтеграції постраждалих територій. У 2020-2021 роках відбулася спроба інтеграції політики відновлення до загальнодержавних стратегій: саме тоді затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка вперше інтегрувала питання реінтеграції Донбасу та Криму до політики регіонального розвитку [22]. Проте з управлінської точки зору істотним недоліком залишалась відсутність чіткої системи координації між органами влади різних рівнів у сфері відновлення, що стане однією з центральних проблем наступних етапів.

*Другий етап (2022–2023).* Повномасштабне вторгнення РФ поставило перед державою принципово нові завдання: вже не реабілітація окремих територій, а загальнонаціональне відновлення в умовах триваючої війни. Ключовим нормативним актом цього періоду став Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [19]. Цей закон вніс суттєві зміни до існуючого законодавства та сформував основу нової політико-правової архітектури: вперше у вітчизняному праві запроваджено поняття «територія відновлення» як окремого функціонального типу з чіткими критеріями віднесення територій до цього статусу, запроваджено плани

відновлення та розвитку як новий документ стратегічного планування для постраждалих територій. Значним досягненням цього закону стало створення Фонду відновлення та розвитку як спеціалізованого фінансового інструменту відбудови. Цьому сприяла і постанова КМУ [24], яка встановила порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії – основу для подальшої компенсації та притягнення держави-агресора до відповідальності. З управлінської точки зору, запровадження об'єднаної методології обліку збитків мало важливе значення, оскільки забезпечило перехід від суто відновлювального підходу до використання відбудови як інструменту формування доказової бази для міжнародних претензій.

На цьому етапі також варто виділити інституційне оформлення системи координації. У липні 2022 року за Указом Президента України № 266/2022 було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни, яка стала першим спеціалізованим координаційним органом у цій сфері [16]. Проте її діяльність виявилася нетривалою: орган фактично припинив роботу, не ставши повноцінним центром міжвідомчої координації. З позиції публічного управління це є показовим прикладом: створення координаційного органу на рівні Президента без одночасної реформи повноважень органів виконавчої влади на всіх рівнях із самого початку містило ризик інституційної розпорошеності – і подальший розвиток подій цей ризик підтвердив.

**Третій етап (2023–2025).** На цьому етапі було здійснено спроби подолати фрагментарність через створення спеціалізованих інструментів компенсації та цифрових платформ управління. Ключовим документом став Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна», який запровадив механізм грошової компенсації через електронний сервіс «єВідновлення» [25] та Державний реєстр пошкодженого майна. З позиції публічного управління цей закон є надзвичайно важливим кроком: він переводить процес компенсації з адміністративної в цифрову площину, значно спрощуючи доступ громадян до державної підтримки. За офіційними даними, станом на кінець 2025 року через сервіс «єВідновлення» було виплачено понад 52 млрд грн компенсації більш ніж 145 тис. домогосподарств, що свідчить про високу затребуваність та практичну ефективність цього інструменту [29].

Постанова КМУ [23] запровадила порядок планування, фінансування, реалізації та моніторингу проєктів відновлення на місцях. Ця постанова є ключовим інструментом координації між рівнями влади з точки зору публічного управління: вона встановила відповідальність місцевого рівня за розробку планів відновлення громад, визначила процедуру залучення міжнародного фінансування та запровадила вимоги до прозорості та звітності. З позиції публічного управління це означає важливий крок: зміщення частини управлінських функцій з центру на місця відповідає принципам децентралізації та субсидіарності, які є базовими для ефективного публічного управління.

Окремого відзначення заслуговує запровадження на цьому етапі екосистеми DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) – єдиної цифрової платформи, що забезпечує прозорість і підзвітність усіх проєктів відбудови [14]. Екосистема інтегрує існуючі державні реєстри (РПЗМ, ГІС, Prozorro, Spending.gov.ua), забезпечуючи єдиний цифровий маршрут для всіх проєктів відбудови – від реєстрації пошкоджень до введення об’єкту в експлуатацію. Це має принципове значення для публічного управління: цифрова інфраструктура перетворюється на інструмент управлінського контролю і підзвітності, що є одним із ключових вимог донорів до реалізації програм відновлення. Для наочного уявлення структури нормативно-правової бази, що сформувалася упродовж 2022–2025 років, доцільно систематизувати ключові нормативно-правові акти у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові нормативно-правові акти у сфері відновлення України (2022–2025)

| Етап        | НПА / документ                         | Основний зміст   | Значення для управління                        |
|-------------|--|--|--|
| 1           | 2                                      | 3  | 4  |
| I етап 2022 | Закон України № 2389-ІХ від 09.07.2022 | Вводить поняття «територія відновлення», плани відновлення, Фонд відновлення | Перша системна нормативна база для відновлення |
| I етап 2022 | Постанова КМУ № 326 від 20.03.2022     | Порядок визначення шкоди від агресії рф                                      | Основа для претензій та компенсації            |

## Продовження таблиці 2.1

| 1                         | 2  | 3   | 4   |
|---------------------------|--|---|---|
| I етап<br>2022            | Указ Президента № 266/2022   | Створення Національної ради з відновлення України від наслідків війни | Перший спеціалізований координаційний орган |
| II етап<br>2023           | Закон № 2923-ІХ (єВідновлення)   | Компенсація за знищене житло, Реєстр пошкодженого майна               | Пряма допомога постраждалому населенню      |
| II етап<br>2023           | Постанова КМУ № 731 від 18.07.2023   | Порядок планування і фінансування проєктів відновлення на місцях      | Координація між рівнями влади               |
| II етап<br>2023           | Постанова КМУ № 381 від 21.04.2023   | Компенсація за ремонт пошкодженого майна (єВідновлення)               | Практична допомога громадянам               |
| III етап<br>2024–<br>2025 | Наказ Міністерство розвитку громад та територій України № 376 від 28.02.2025 | Перелік територій з бойовими діями / окупацією                        | Правова основа для режиму відновлення       |

*Джерело: складено автором на основі аналізу законодавства України за матеріалами офіційного веб-порталу Верховної Ради України*

Оцінюючи нормативно-правову базу в цілому з позиції публічного управління, слід констатувати, що вона значно розширилася порівняно з 2014 роком, однак зберегла кілька суттєвих недоліків, які знижують ефективність управлінських рішень. По-перше, база залишається фрагментованою: різні аспекти відновлення регулюються різними законами без єдиної логіки, відсутній єдиний рамковий закон. По-друге, існують дублювання положень різних нормативних актів щодо повноважень органів виконавчої влади у сфері відновлення, що створює ризики конфліктів компетенцій між центральними і місцевими органами. По-третє, значна частина нормативних актів у сфері відновлення – це постанови та накази, тоді як законодавчого регулювання цієї сфери залишається недостатньо, що знижує його юридичну силу. По-четверте, залишаються невирішеними питання моніторингу результативності витрачання коштів та оцінки ефективності реалізації політики відновлення. Ці проблеми детальніше розглядаються у підрозділі 2.5. Водночас варто наголосити, що існуюча нормативна база все ж заклала основи для важливого інституційного механізму відновлення, про що йтиметься у наступному підрозділі.

### 2.3. Інституційна система та механізми реалізації політики відновлення

Ефективність будь-якої державної політики визначається не лише якістю нормативно-правового забезпечення, а й спроможністю інституційної системи, що цю політику реалізує. У сфері відновлення ця закономірність є особливо виразною, адже йдеться про координацію діяльності значної кількості суб'єктів різних рівнів – від національних міністерств до сільських громад, від міжнародних організацій до фізичних осіб, що подають заяви на компенсацію. Без чіткої інституційної архітектури з розподілом повноважень і відповідальності навіть найдосконаліша правова база не забезпечує результату. Тому аналіз інституційної системи відновлення є невід'ємною складовою публічно-управлінського дослідження.

Інституційна система реалізації політики відновлення в Україні формується на перетині кількох взаємопов'язаних рівнів: стратегічно-урядового (Кабінет Міністрів України як головний координатор політики відновлення), операційно-виконавчого (профільні міністерства, передусім Міністерство розвитку громад та територій України, та Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України), імплементаційно-територіального (органи місцевого самоврядування та громади) та міжнародно-партнерського (платформа донорської координації, міжнародні фінансові інституції). Розглянемо кожний із цих рівнів детально.

**Стратегічно-урядовий рівень.** Функції стратегічного планування та координації політики відновлення зосереджені в Кабінеті Міністрів України. Уряд затверджує державні програми відновлення, розподіляє фінансові ресурси між профільними міністерствами та центральними органами виконавчої влади, забезпечує міжвідомчу координацію і звітує перед Верховною Радою України про стан реалізації відповідної державної політики. З позиції публічного управління цей рівень є визначальним, оскільки саме тут відбувається трансформація політичних пріоритетів у конкретні управлінські завдання для виконавчих структур.

**Операційно-виконавчий рівень.** Центральним органом виконавчої влади у сфері відновлення є Міністерство розвитку громад та територій України [15]. Його історія є ілюстрацією інституційної динаміки державного управління: у грудні 2022 року Міністерство інфраструктури було перейменовано в Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури [7], до його складу було приєднано Міністерство розвитку громад і територій. Це об'єднання створило унікальний для української публічної адміністрації феномен – міністерство, яке в неофіційному найменуванні отримало назву «Міністерство відновлення» з грудня 2022 року по вересень 2024 року. У вересні 2024 року згідно з Постановою КМУ [26] міністерство перейменовано у Міністерство розвитку громад та територій України.

З точки зору публічного управління це Міністерство виконує двійну роль: з одного боку, формує державну політику у сфері регіонального розвитку і відновлення, з іншого – забезпечує технічне регулювання будівництва, транспортної інфраструктури та житлово-комунального господарства. Таке поєднання політики і техніки в одному органі є важливою перевагою, але водночас створює ризик перевантаження оперативних завдань (управління інфраструктурою) над стратегічними (формування політики відновлення). У цьому контексті є релевантним висновок Махначової Н.М. про те, що ефективність управлінських рішень в екстремальних умовах залежить від чіткості розподілу повноважень, наявності адекватного ресурсного забезпечення та системного моніторингу [13].

Одним із ключових інструментів реалізації державної політики відновлення є Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення). Воно утворене постановою Кабінету Міністрів України [8, 17] шляхом реорганізації Державного агентства автомобільних доріг України (Укравтодор) із приєднанням до нього Державного агентства інфраструктурних проєктів. Діяльність Агентства спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Віце-прем'єр-міністра з відновлення – Міністра розвитку громад та територій України.

Агентство відновлення відповідає за реалізацію проєктів відбудови по всій країні – від транспортної інфраструктури до житлових об'єктів, соціальної сфери, енергетики та захисних споруд [5]. Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України затверджено Постановою КМУ [6]. Цей документ окреслює повноваження органу, його завдання і функції, зокрема охоплюючи будівництво, реконструкцію, реставрацію і капітальний ремонт інфраструктури усіх секторів. З точки зору публічного управління Агентство відновлення є чи не одним із найважливіших інструментів реалізації політики відновлення: воно безпосередньо опрацьовує проєкти і взаємодіє з донорами, «Відновленням і органами місцевого самоврядування, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічним визначенням пріоритетів і технічною реалізацією проєктів.

***Імплементційно-територіальний рівень.*** У системі реалізації політики відновлення органи місцевого самоврядування (ОМС) відіграють роль першого рівня виконавців. Саме громади ідентифікують збитки, розробляють плани відновлення, подають заяви до реєстру пошкодженого майна та на компенсацію через «Відновлення, а також виступають замовниками у процесі залучення міжнародного фінансування. Постанова КМУ [23] запроваджує інституційно-процедурну рамку розроблення, реалізації та моніторингу планів відновлення та розвитку територіальних громад, закріплюючи ключову роль органів місцевого самоврядування у цьому процесі. Варто зауважити, що Плани відновлення та розвитку територіальних громад не є простим переліком потреб, а виступають комплексними стратегічними документами, що охоплюють соціальний, економічний та інфраструктурний виміри відновлення і формують основу для залучення фінансових ресурсів, зокрема міжнародної донорської підтримки. Водночас наявність законодавчих ініціатив, спрямованих на адаптацію строків дії містобудівної документації в умовах воєнного стану, свідчить про незавершеність нормативного врегулювання системи планування відновлення [18].

***Міжнародно-партнерський рівень.*** Ключовим інструментом координації міжнародної донорської допомоги стала Ukraine Donor Platform, заснована у

грудні 2022 року [43]. Ця платформа забезпечує тісну координацію між міжнародними донорами і фінансовими організаціями з метою уникнення дублювання зусиль і забезпечення прозорості використання коштів. На практиці вона є платформою для обміну інформацією між донорами щодо вже виділеної допомоги та запланованих траншів, що знижує ризики дублювання та неузгодженості між окремими ініціативами. Слід додати, що до платформи приєднались понад 40 країн-донорів і близько 30 міжнародних фінансових інституцій.

Суттєвим інструментом координації донорської допомоги на операційному рівні є екосистема DREAM [37]. Варто відзначити DREAM є вимогою міжнародних донорів: без реєстрації відповідного проєкту в системі фінансування з боку донорів неможливе. Для систематизації інституційної системи відновлення доцільно представити її основні рівні у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Інституційна система реалізації політики відновлення в Україні

| <b>Інституція / орган</b>   | <b>Основні функції у сфері відновлення</b>  | <b>Проблеми з позиції публічного управління</b>  |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| Кабінет Міністрів України   | Стратегічне планування та координація політики відновлення; розподіл фінансових ресурсів між профільними міністерствами; міжвідомча координація; звітування перед Верховною Радою України | Ризик розпорошення уваги між поточними кризовими завданнями та довгостроковим плануванням відновлення                                |
| Міністерство розвитку громад та територій України   | Формування державної політики відновлення; координація взаємодії з донорами; адміністрування системи DREAM та платформи «Відновлення»   | Ризик перевантаження оперативних (технічних) функцій над стратегічними (формування політики)   |
| Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення) | Реалізація проєктів відбудови житлової, соціальної, транспортної та енергетичної інфраструктури; взаємодія з міжнародними партнерами щодо фінансування проєктів                           | Ризик дублювання повноважень з іншими центральними органами виконавчої влади у частині окремих проєктів відновлення                  |
| Органи місцевого самоврядування (ОМС)   | Розроблення місцевих планів відновлення; подання заявок на компенсацію; залучення донорської підтримки; безпосередня реалізація проєктів на рівні громад                                  | Недостатня інституційна спроможність; перевантаження завданнями відновлення за умови обмеженого фінансування та кадрового потенціалу |

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
| Платформа донорської координації (Ukraine Donor Platform) | Координація міжнародної допомоги; забезпечення прозорості розподілу коштів; узгодження пріоритетів між донорами та Урядом України    | Рекомендаційний характер рішень платформи, що обмежує можливості України впливати на зобов'язання донорів щодо конкретних проєктів |
| Система цифрового управління відновленням DREAM           | Забезпечення прозорості проєктів відновлення; моніторинг реалізації; інформаційний зв'язок між донорами, органами влади та громадами | Недостатня інтеграція з інформаційними системами окремих міністерств та органів місцевого самоврядування                           |

*Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих джерел.*

Проведений аналіз дозволяє сформулювати низку важливих висновків з позиції публічного управління. По-перше, інституційна система характеризується розпорошеністю відповідальності: довгострокове відновлення регулюється Міністерством розвитку громад та територій України, реалізацію проєктів здійснює Агентство відновлення, компенсаційні програми адмініструє Міністерство економіки, донорська координація забезпечується платформою донорської координації, що створює ризики конфліктів компетенцій і дублювання функцій. По-друге, серйозною проблемою залишається недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування: в умовах війни чимало громад втратили частину кадрового потенціалу, а управління значними обсягами міжнародної допомоги вимагає розвиненого адміністративного потенціалу для її ефективного освоєння. По-третє, цифрові інструменти – система DREAM та «Відновлення» – залишаються недостатньо інтегрованими з потребами окремих міністерств: окремі відомства ведуть паралельні бази даних про пошкодження. Зазначені проблеми детальніше розглядаються у підрозділі 2.5, однак варто наголосити: інституційна архітектура відновлення в Україні вже сформувалася і функціонує, однак потребує системної оптимізації з точки зору усунення дублювання повноважень, посилення спроможності громад та створення цілісної цифрової екосистеми управління відновленням.

## 2.4. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду правового супроводу відновлення

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду правового супроводу відновлення є невід'ємною методологічною складовою дослідження у сфері публічного управління: він дозволяє виокремити перевірені часом підходи та інституційні рішення, що довели свою ефективність, а також передбачити типові пастки, яких слід уникати. Для цілей дослідження відібрано три моделі з якісно відмінними результатами: японська модель окупаційного відновлення (1945–1952), боснійська модель міжнародної координації після укладення Загальної рамкової угоди про мир (1995), та іракська модель окупаційного управління (2003–2004). Спільним знаменником усіх трьох є масштабне зовнішнє залучення і значні фінансові вливання; відмінності у результатах зумовлені передусім якістю нормативно-правових механізмів та ступенем поваги до місцевої інституційної спроможності.

*Японська модель (1945–1952).* Капітуляція Японії у серпні 1945 року залишила країну у стані глибокої руйнації: промислове виробництво скоротилося до 27,6% довоєнного рівня, переважна більшість міських центрів зазнала значних руйнувань, а країна перебувала на межі гуманітарної катастрофи [38]. Ключовим правовим і управлінським інструментом відновлення стало Верховне командування союзних сил на чолі з генералом Дугласом МакАртуром, утворене у вересні 1945 року і наділене повноваженнями окупаційної влади [40]. Принципово важливою рисою цієї моделі було те, що Верховне командування союзних сил не розпускало японську цивільну адміністрацію, а продовжувало взаємодіяти з нею, зберігаючи правову наступність державного управління. Стратегічні директиви видавалися окупаційною владою; оперативне виконання залишалося за японськими урядовцями. Такий підхід – зовнішнє стратегічне керівництво в поєднанні з місцевою виконавчою спроможністю – мінімізував інституційний розрив і забезпечила безперервність функціонування системи публічного управління.

У 1947 році було прийнято нову Конституцію Японії, що закріпила демократичне врядування, парламентаризм та відмову від мілітаризму на нормативному рівні. Ця конституційна реформа не лише врегулювала поточні відносини, а й заклала довгостроковий інституційний фундамент для сталого розвитку. Паралельно провадились глибокі структурні економічні реформи: земельна реформа, антимонопольне законодавство, розпуск великих сімейних фінансово-промислових конгломератів – дзайбацу. У 1949 році запроваджено програму фіскальної стабілізації, так звана «Лінія Доджа», що подолала гіперінфляцію і відновила макроекономічну рівновагу. Мирний договір у Сан-Франциско, підписаний 49 державами у вересні 1951 року, відновив суверенітет Японії з квітня 1952 року, завершуючи логічну послідовність: спочатку демократизація, потім економічна лібералізація, відтак повне відновлення суверенітету [40]. Результатом цієї моделі стало «японське економічне диво»: середньорічне зростання ВВП на рівні 9,7% у 1955–1973 роках.

Аналіз японської моделі дозволяє сформулювати принципово важливі положення для України. По-перше, збереження дієздатної національної адміністрації унеможливорює інституційний розрив і забезпечує наступність управління – особливо актуальний урок з огляду на збереження повноцінних органів публічної влади в Україні попри умови воєнного стану. По-друге, поєднання зовнішнього стратегічного керівництва з місцевою виконавчою спроможністю відображає принцип субсидіарності, що є основоположним для ефективного публічного управління у сфері відновлення. По-третє, чітка послідовність реформ – від нормативного закріплення нових інститутів до поступового розширення автономії – демонструє важливість покрокового інституційного будівництва. Разом із тим японська модель має суттєве обмеження: вона формувалась в умовах повної зовнішньої окупації, натомість відновлення України здійснюється в умовах збереження державного суверенітету й активного міжнародного партнерства на засадах паритету.

***Боснійська модель (1995–до тепер).*** Загальна рамкова угода про мир у Боснії і Герцеговині, парафована 21 листопада 1995 року у Дейтоні (штат Огайо, США) та урочисто підписана 14 грудня 1995 року в Парижі, завершила

чотирирічний збройний конфлікт і стала вихідною точкою повоєнного відновлення [36]. Угода встановила новий конституційний устрій – Додаток 4 до угоди фактично є чинною Конституцією країни – і утворила Канцелярію Верховного представника (Office of the High Representative) як головний орган цивільної імплементації мирної угоди відповідно до Додатка 10 [33]. Спочатку Канцелярія Верховного представника виступала моніторинговим і консультативним органом, однак у 1997 році їй було надано розширені виконавчі повноваження, так звані «Боннські повноваження», що включали право видавати юридично обов’язкові рішення та усувати з посад місцевих чиновників [34].

Досягнення боснійської моделі є незаперечними, оскільки угода зупинила активні бойові дії, забезпечила нормативну основу для повернення біженців, а у 1998 році було запроваджено єдину конвертовану марку. За оцінками Світового банку, прямі збитки від війни становили 15–20 млрд дол. США, тоді як загальна вартість відновлення могла сягати 50–70 млрд дол. США [34].

Водночас дейтонська архітектура виявила системні обмеження: конституційна модель, розроблена насамперед для припинення бойових дій, з часом виявилася надмірно складною для потреб довгострокового державного будівництва. Вона законсервувала позиції етнонаціоналістичних еліт, які використовують положення угоди для збереження впливу і перерозподілу ресурсів. Через три десятиліття після підписання угоди Боснія і Герцеговина залишається найменш підготовленою до вступу в ЄС країною-кандидатом, а понад половина її громадян емігрувала [34]. З урахуванням розглянутого досвіду, для України важливо, щоб нормативна рамка відновлення була спрямована на формування умов сталого державного розвитку, а не на «консервацію» існуючих владних конфігурацій чи узгодження інтересів окремих акторів.

**Іракська модель (2003–2004).** Іракський досвід становить найбільш показовий негативний приклад у контексті досліджуваної проблематики. Коаліційна тимчасова адміністрація (Coalition Provisional Authority), утворена у травні 2003 року на підставі Резолюції Ради Безпеки ООН № 1483, зосередила в своїх руках всю виконавчу, законодавчу та судову владу в країні [35]. Коаліційна

тимчасова адміністрація адмініструвала 18,4 млрд дол. США, виділених Конгресом США на відновлення Іраку; однак понад 8 млрд дол. виявилися необлікованими або зникли внаслідок корупції та неефективного управління. Дослідники Інституту миру США (USIP) ідентифікують кілька ключових причин цього провалу. Реформи, розроблені без участі місцевих стейкхолдерів, позбавлені легітимності в очах населення: зокрема, план приватизації державних підприємств, який оголошено Коаліційною тимчасовою адміністрацією у вересні 2003 року, було розроблено без консультацій з іракськими посадовцями, і Тимчасова керівна рада Іраку офіційно висловила протест проти нього [42].

Розпуск іракської армії у травні 2003 року, що залишив близько 400 000 озброєних осіб без засобів існування, став однією з найбільш руйнівних управлінських помилок Коаліційної тимчасової адміністрації: саме це рішення стало каталізатором збройного повстання, що унеможливило будь-яке значуще відновлення інфраструктури. Дослідники USIP підкреслюють системний характер цього взаємозв'язку: «Відновлення без безпеки неможливе, а безпека без відновлення в довгостроковій перспективі нестійка» [42]. Для України принципово важливим є й інший висновок цього дослідження: реформи, нав'язані зовні або прийняті без реальної участі місцевих органів влади, приречені на неефективність навіть за умови достатнього ресурсного забезпечення. Висновок USIP набуває прямої аналогії з українськими реаліями – власна управлінська відповідальність і участь громад у визначенні пріоритетів відновлення є необхідними умовами його легітимності й результативності.

Для системного узагальнення розглянутих моделей їх ключові характеристики синтезовано в порівняльній таблиці (табл. 2.3).

Проведений порівняльний аналіз дає підстави для формулювання низки висновків, безпосередньо релевантних для вдосконалення системи публічного управління у сфері відновлення України. По-перше, оптимальна модель правового супроводу відновлення поєднує чітку нормативну основу з реальними механізмами виконання і передбачає збереження національної управлінської спроможності. Принцип партнерства, закріплений у Принципах Лугано, передбачає, що ключова відповідальність за відновлення залишається за Україною, тоді як міжнародні партнери виконують підтримуючу роль.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз моделей правового супроводу

відновлення

| Критерій          | Японія (1945–1952)  | Боснія і Герцеговина (1995–дотепер)                                 | Ірак (2003–2004)   | Україна (2022–дотепер)  |
|-------------------|---|---|--|---|
| 1                 | 2   | 3   | 4  | 5   |
| Правова основа    | Конституція 1947 р., Сан-Франциський мирний договір 1951 р.                   | Загальна рамкова угода про мир 1995 р., Конституція (Додаток 4)     | Резолюція РБ ООН № 1483 (2003), Тимчасовий закон про адміністрування                 | Декларація Лугано 2022 р., Закон України № 2389-IX від 09.07.2022, договори з донорами    |
| Ключовий інститут | Верхове командування союзних сил (ВКАС); збережена японська адміністрація     | Канцелярія Верховного представника з повноваженнями 1997 р.         | Коаліційна тимчасова адміністрація (КТА) – вся виконавча, законодавча і судова влада | Нацрада з відновлення, Мінрегіон, Агентство відновлення, ОМС + донорська координація      |
| Автономія держави | Низька (окупація), поступово зростає до 1952 р.                               | Обмежена (складна спільна держава двох утворень)                    | Надзвичайно низька: КТА правила декретами  | Повна: Україна керує процесом відновлення самостійно                                      |
| Участь громад     | Мінімальна через інституції; поступово зростала                               | Обмежена; домінувала етнічна мобілізація                            | Свідомо проігнорована КТА при розробці реформ  | Центральна: Плани відновлення та розвитку територіальних громад, «Відновлення, участь ОМС |
| Результат         | Успіх: «японське економічне диво» – зростання ВВП 9,7% на рік у 1955–1973 рр. | Частковий: мир, але хронічна інституційна дисфункція через 30 років | Провал: корупція, повстання, 8+ млрд дол. США нерозподілених коштів                  | В процесі: результат залежатиме від якості реформ та інституційної спроможності           |

*Джерело: складено автором на основі міжнародно-правових документів, аналітичних матеріалів та наукових джерел*

По-друге, досвід Боснії застерігає від закріплення в нормативній рамці відновлення таких механізмів, що можуть бути використані окремими суб'єктами для захисту вузькогрупових інтересів на шкоду загальнонаціональному розвитку. По-третє, послідовність та внутрішня логіка реформ є визначальним чинником їхнього успіху: японська модель ілюструє, що

спочатку конституційна демократизація, потім структурні економічні реформи, і лише потім повне відновлення суверенітету дає найміцніші довгострокові результати. Україна завершила перший крок цієї послідовності через реформу децентралізації, яка сформувала інституційну базу спроможних громад, що є необхідною передумовою для наступних етапів відновлення.

## **2.5. Проблеми та напрями вдосконалення нормативно-правової й інституційної системи відновлення**

Аналіз, здійснений у попередніх підрозділах, засвідчує, що нормативно-правова база відновлення України активно формується, інституційна система реалізації відповідної державної політики набуває визначених характеристик, а міжнародне партнерство забезпечує суттєву фінансову підтримку процесів відновлення. Разом із тим накопичена правова база та сформована інституційна архітектура містять обмеження, що знижують ефективність управлінських рішень і потребують послідовного вдосконалення. У цьому підрозділі здійснено аналіз основних проблем та сформульовано обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової й інституційної системи відновлення.

Незважаючи на значну нормотворчу активність з 2022 року, нормативна база відновлення залишається фрагментованою в кількох вимірах. Насамперед, відсутній єдиний рамковий закон про відновлення: різні аспекти відновлення – компенсація збитків, відбудова житла, інфраструктурні проєкти, підтримка переміщених підприємств – регулюються різними законодавчими актами без єдиної внутрішньої логіки, що породжує нормативні прогалини й ускладнює застосування законодавства виконавцями на всіх рівнях [2]. Знаковим є те, що проєкт Закону «Про засади відновлення України», оприлюднений Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури у травні 2024 року, отримав висновок Асоціації міст України про необхідність суттєвого доопрацювання – зокрема, щодо чіткості понятійного апарату та розподілу повноважень між органами влади [3].

Другим виміром фрагментарності є переважно підзаконний характер регулювання, оскільки більшість нормативних актів у сфері відновлення становлять постанови і накази Кабінету Міністрів України та міністерств, тоді як законодавче регулювання залишається недостатнім, що знижує юридичну силу відповідних норм. Третій вимір – понятійна розбіжність: терміни «відновлення», «відбудова», «реконструкція», «реінтеграція» вживаються в різних нормативних актах неоднаково, що ускладнює визначення сфери відповідальності суб'єктів управління в конкретних ситуаціях, що підтверджується аналізом чинної нормативно-правової бази у цій сфері.

Важливим є те, що інституційна система відновлення сформована за поліцентричним принципом: стратегічне планування відновлення закріплене за Міністерством розвитку громад та територій України, реалізацію окремих проєктів здійснює Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, координацію донорської підтримки – платформа донорської координації та Міністерство економіки. На практиці така конфігурація створює ризики дублювання повноважень у питаннях пріоритизації фінансування, визначення відповідального органу за реалізацію конкретного проєкту та узгодження звітності, що підтверджується дослідженнями у сфері публічного управління, які наголошують на критичній ролі чіткого розподілу функцій та ефективної взаємодії між інституціями [11, 31].

Наступна проблема визначається у недостатній інституційній спроможності органів місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування є першим рівнем виконавців політики відновлення, однак в умовах триваючої збройної агресії чимало громад втратили частину кадрового потенціалу, мають обмежене фінансування і відчувають перевантаження завданнями з відновлення порівняно зі звичайними адміністративними функціями. Висновки аудиту Рахункової палати України підтверджують цю проблему кількісно: зі 172 проєктів відновлення інфраструктури, що мали бути завершені у 2023 році за рахунок державної субвенції, було фактично завершено лише 73; загальний обсяг неосвоєних коштів субвенції у 2023 році склав 63,1% від виділеної суми в 9,3 млрд грн. У першому півріччі 2024 року рівень освоєння

субвенції становив лише 16,8%, а аудитори констатували, що законодавчі прогалини, недосконалі процедури розподілу коштів і низькі темпи реалізації проєктів є системними чинниками, що стримують ефективне відновлення [10].

Четвертим проблемним аспектом є наявність корупційних ризиків у системі управління відновленням. Значні обсяги міжнародної фінансової допомоги генерують системні корупційні ризики, що потребують цілеспрямованого управління. Досвід Іраку, проаналізований у підрозділі 2.4, наочно демонструє: одного лише прийняття антикорупційного законодавства недостатньо – необхідна зміна інституційної культури й дієва система підзвітності. В Україні Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) здійснює стратегічний аналіз корупційних ризиків у сфері відновлення, зокрема у будівництві та реконструкції цивільної інфраструктури [32]. Водночас науковці вказують, що залучення міжнародної допомоги супроводжується специфічними інституційними корупційними ризиками, мінімізація яких потребує як нормативного, так і організаційного зміцнення контрольних механізмів [30].

Важливим кроком стало затвердження постановою КМУ [9] порядок управління, моніторингу та контролю за виконанням Плану України в рамках інструменту Ukraine Facility, що посилило зовнішній аудит з боку ЄС. Проте внутрішня система запобіжників потребує суттєвого зміцнення.

Суттєвою проблемою залишається відсутність системного моніторингу результативності процесів відновлення. Система цифрового управління відновленням DREAM забезпечує прозорість на рівні окремих проєктів, проте не є інструментом оцінки ефективності державної політики відновлення в цілому. Відсутні системні індикатори, що відповідали б на принципові питання: яка частка відновленого житла є зайнятою, скільки часу займає реалізація середнього проєкту, яка частка громадян повернулася до звичного життя, якою мірою процес відновлення відповідає задекларованому принципу «відбудувати краще, ніж було». План для інструменту «Механізм підтримки України», затверджений Регламентом ЄС 2024/792 від 29 лютого 2024 року, передбачає систему

моніторингу та звітності за 15 секторальними розділами реформ і розроблений насамперед для забезпечення підзвітності перед Європейською Комісією [41]. Натомість власна національна система оцінки результативності відновлення – тобто визначення на рівні державної політики того, що вважатиметься успіхом чи невдачею відновлення з позиції інтересів держави і суспільства, залишається у стадії формування і є самостійним завданням для центральних органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Наступною проблемою є залежність від зовнішнього фінансування та дефіцит внутрішніх ресурсів. Загальна потреба України у фінансуванні відновлення перевищує 506 млрд євро, що майже втричі перевищує ВВП країни за 2024 рік. Заплановані урядом видатки на пріоритетні напрямки відновлення у 2025 році складають 7,37 млрд дол. США за фінансового дефіциту близько 9,96 млрд дол. США [1]. Така диспропорція між потребами і власними ресурсами ставить на порядок денний формування стратегії внутрішнього фінансування відновлення через розвиток ринку державних цінних паперів, залучення приватних інвестицій і максимальне використання заморожених активів держави-агресора. На підставі проведеного аналізу систематизовано ключові проблеми та відповідні напрями вдосконалення нормативно-правової й інституційної системи відновлення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Проблеми та пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової й інституційної системи відновлення

| <b>Проблема</b>                              | <b>Пропозиція щодо вдосконалення</b>   |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Фрагментарність нормативної бази             | Розробка і прийняття Рамкового закону про відновлення з єдиними визначеннями понять, чітким розподілом повноважень органів влади усіх рівнів та механізмами контролю                                 |
| Дублювання повноважень і нечітка координація | Законодавче закріплення єдиного координаційного центру розподілу міжнародної допомоги; повна інтеграція системи DREAM із порталами всіх центральних органів виконавчої влади в режимі реального часу |
| Недостатня інституційна спроможність ОМС     | Цільові програми розбудови адміністративної спроможності громад; перегляд нормативів фінансування ОМС з урахуванням обсягу завдань з відновлення   |

## Продовження таблиці 2.4

| 1  | 2   |
|--|---|
| Корупційні ризики в управлінні відновленням                            | Розширення повноважень НАЗК у сфері моніторингу відновлення; запровадження обов'язкової антикорупційної експертизи проєктів, що перевищують встановлений фінансовий поріг   |
| Відсутність системного моніторингу результативності                    | Запровадження національної системи індикаторів ефективності відновлення; щорічна доповідь Кабінету Міністрів України перед Верховною Радою з питань стану відновлення   |
| Залежність від зовнішнього фінансування та дефіцит внутрішніх ресурсів | Формування власної бази фінансування відновлення: використання заморожених активів рф, розвиток ринку державних цінних паперів відновлення, стимулювання приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства |

Джерело: розроблено автором

Реалізація визначених пропозицій передбачає п'ять взаємопов'язаних напрямів, що складають єдину систему (рис. 2.1).

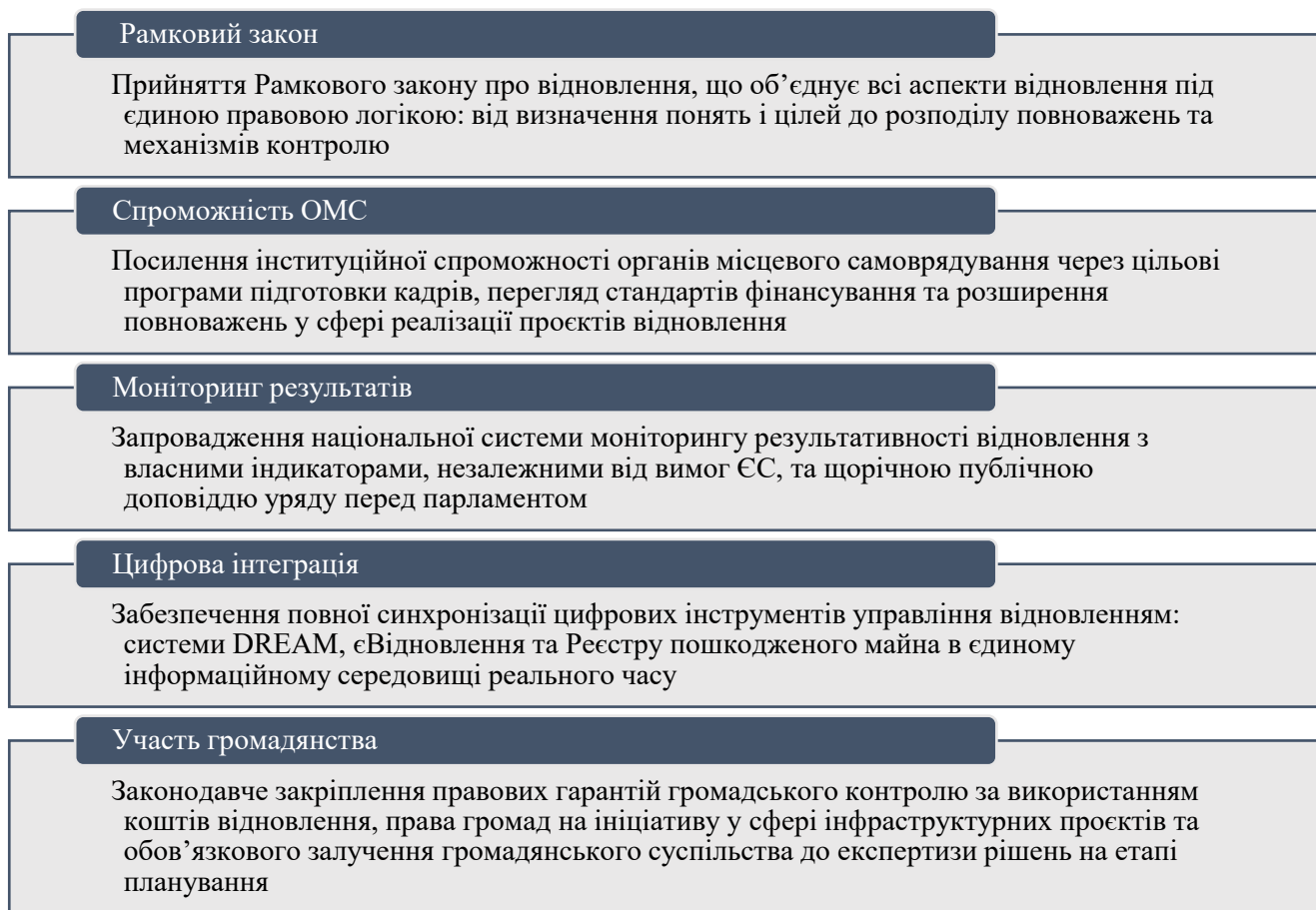


Рисунок 2.1 – Напрями вдосконалення нормативно-правової й інституційної системи відновлення України

Джерело: розроблено автором

Перший напрям – розробка і прийняття Рамкового закону про відновлення, який би систематизував усі аспекти відновлення під єдиною правовою логікою: від визначення понять і встановлення цілей до розподілу повноважень та механізмів контролю. Такий закон має закріпити основні регуляторні положення на законодавчому рівні, залишаючи підзаконному рівню лише технічні деталі реалізації. Рада Європи у своїх рекомендаціях щодо реформування місцевого самоврядування в Україні наголошує на необхідності подолання фрагментарності нормативного регулювання як передумови ефективного відновлення регіонів [3].

Другий напрям – посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Це передбачає цільові програми підготовки керівників громад, здатних реалізовувати складні інфраструктурні проєкти та ефективно взаємодіяти з міжнародними донорами; перегляд підходів до фінансування громад з урахуванням реального обсягу покладених на них завдань з відновлення; а також повне впровадження інструменту «Механізм підтримки України» для підтримки органів влади місцевого рівня. Рада Європи додатково рекомендує забезпечення постійного навчання та професійного розвитку місцевих посадовців, особливо в невеликих громадах, де може бракувати досвідченого персоналу [4].

Третій напрям – створення національної системи моніторингу результативності. Йдеться не лише про технічний аудит витрачання коштів, а й про змістовне визначення того, що вважати успіхом відновлення: повернення людей, відновлення інфраструктури, якість відбудованих об'єктів, задоволеність мешканців. Такі індикатори мають формуватися за участю центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства й ставати основою щорічної доповіді Кабінету Міністрів перед Верховною Радою України.

Четвертий напрям – цифрова інтеграція інституційної системи відновлення. Незважаючи на розвиток системи DREAM, цифрові інструменти управління відновленням залишаються недостатньо інтегрованими між собою та з потребами окремих міністерств і органів місцевого самоврядування. Потрібно

забезпечити синхронізацію DREAM з «Відновленням та Реєстром пошкодженого майна в єдиному інформаційному середовищі реального часу – так, щоб громадяни, органи влади і донори мали доступ до актуальних і несутеречливих даних про стан реалізації кожного проєкту на будь-якому етапі.

П'ятий напрям – забезпечення змістовної участі громадянського суспільства у процесах відновлення. Принципи Лугано закріпили вимогу демократичної участі громадянського суспільства як ключову умову легітимності відновлення. На практиці це означає законодавче закріплення права громад на ініціативу у визначенні інфраструктурних пріоритетів відновлення на своїй території, правових гарантій громадського контролю за використанням відповідних коштів, а також обов'язкового залучення громадянського суспільства до експертизи проєктних рішень на етапі планування. Як наголошують Ніколіна І.І., Махначова Н.М. і Кузінська В.А., повернення і утримання людського потенціалу є невід'ємною складовою успішного відновлення, і держава зобов'язана формувати для цього відповідні нормативні й інституційні умови [39].

Таким чином, вдосконалення нормативно-правової й інституційної системи відновлення вимагає системного підходу, що об'єднує нормативну систематизацію, зміцнення інституційної спроможності, цифровізацію управлінських процесів та реальну участь громад. Реалізація зазначених напрямів є неодмінною умовою перетворення Принципів Лугано із рівня декларацій у реальну управлінську практику та досягнення цілей сталого відновлення, закладених у стратегічних документах України і партнерських угодах з донорами.

Таким чином, проведення дослідження нормативно-правового забезпечення та інституційних механізмів відновлення України дозволяє сформулювати такі узагальнення.

По-перше, міжнародно-правова база відновлення сформована на засадах партнерства і поваги до суверенітету України. Декларація Лугано 2022 року закріпила сім принципів відновлення, що поєднують відповідальність України за власний процес з підзвітністю перед міжнародними партнерами. Подальші

міжнародні конференції у Лондоні та Берліні поглибили цей фундамент, а Ukraine Facility у розмірі 50 млрд євро забезпечив ресурсну основу для реалізації реформ і відбудови.

По-друге, еволюція національного законодавства у сфері відновлення пройшла три чітко виражені етапи: від реактивного антикризового регулювання (2014–2021) через системне законодавче забезпечення (2022–2023) до формування комплексної нормативно-правової бази, орієнтованої на євроінтеграційні вимоги (2023–дотепер). Прийняття Закону № 2389-ІХ, запровадження системи DREAM та платформи «Відновлення стали ключовими інструментами цього процесу. Разом із тим нормативна база залишається переважно підзаконною і фрагментованою, що є системним недоліком, який потребує усунення через прийняття рамкового закону про відновлення.

По-третє, інституційна система відновлення охоплює чотири взаємопов'язані рівні: стратегічно-урядовий, операційно-виконавчий, імплементаційно-територіальний та міжнародно-партнерський. Кожен із цих рівнів виконує специфічні функції, однак між ними зберігається ризик дублювання повноважень і нечіткого розподілу відповідальності, що знижує загальну ефективність системи.

По-четверте, порівняльний аналіз міжнародного досвіду правового супроводу відновлення: японської, боснійської та іракської моделей, підтверджує, що успіх відновлення визначається не лише обсягом зовнішньої фінансової підтримки, а насамперед якістю нормативно-правових механізмів, збереженням національної управлінської спроможності та реальною участю місцевих органів влади й громадянського суспільства у визначенні пріоритетів.

По-п'яте, аналіз ключових проблем нормативно-правової й інституційної системи засвідчує необхідність системного вдосконалення за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками: прийняття рамкового закону про відновлення, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, створення національної системи моніторингу результативності, цифрова інтеграція інструментів управління та забезпечення змістовної участі громадянського суспільства. Реалізація цих напрямів є неодмінною умовою перетворення Принципів Лугано із рівня декларацій у реальну управлінську практику та досягнення цілей сталого відновлення України.

### Список використаних джерел:

1. Андрейків А.І. Діяльність міжнародних організацій під час післявоєнного відновлення: теорія, практика та перспективи. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.34079/2518-1319-2025-15-29-5-21>
2. Бондар В. Нормативно-правове забезпечення реалізації державної політики у сфері відновлення територій України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 332–338. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-332-338>
3. Висновок щодо «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». Рада Європи. SEMG-PAD. 2024. URL: <https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-ukr-final/1680b2b51a>
4. Висновок щодо проекту Закону України «Про засади відновлення України». Асоціація міст України. 2024. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/zakonoprojekt-pro-zasady-vidnovlennya-potrebuye-suttyevogo-dooracuvannya>
5. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://restoration.gov.ua/about/>
6. Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2023 року № 193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/193-2023-%D0%BF#Text>
7. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2022 р. № 1343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2022-%D0%BF#Text>
8. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2023 року № 29. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-optymizatsii-systemy-tsentralnykh-orh-a29>
9. Деякі питання реалізації інструменту Ukraine Facility : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1318-2024-%D0%BF#Text>
10. Звіт про результати аудиту ефективності «Територіальні громади у війну: відновлення соціальної та критичної інфраструктури». Рахункова палата України. Рішення № 55-2 від 10 грудня 2024 р. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/55-2\\_2024/Zvit\\_55-2\\_2024.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/55-2_2024/Zvit_55-2_2024.pdf)
11. Зеленько Г. та ін. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло. Монографія. ІПіЕнД НАН України, 2025 <https://ipiend.gov.ua/publication/institutsijna-ne-spromozhnist-derzhavy-v-ukraini-iaak-rozirvaty-zamknene-kolo/>
12. Матеріали конференції URC2022. URL: <https://ua.urb-international.com/past-conferences/urc22/materiali-konferenciyi>
13. Махначова Н.М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 29. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/7.pdf>

14. Мінінфраструктури презентувало комунікаційну платформу електронної екосистеми управління відновленням DREAM. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentovalo-komunikatsiinu-platformu-elektronnoi-ekosystemy-upravlinnia-vidnovlenniam-dream>
15. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційній сайт. URL: <https://mindev.gov.ua>
16. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України №266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
17. Про внесення до деяких актів Кабінету Міністрів України змін щодо перейменування Державного агентства автомобільних доріг : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 травня 2023 року № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2023-%D0%BF>
18. Про внесення змін до деяких законів України щодо продовження термінів дії документів з планування територій: Проект Закону України від 03.12.2024 року № 12283. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45368>
19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 9 липня 2022 року № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2389-20>
20. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1706-18>
21. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15 квітня 2014 року № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1207-18>
22. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
23. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/731-2023-п>
24. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/326-2022-п>
25. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України : Закон України від 23 лютого 2023 року № 2923-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2923-20>
26. Про перейменування Міністерства культури та інформаційної політики України і Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 вересня 2024 року № 1028. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1028-2024-п>

27. Про правовий статус осіб, зниклих безвісти за особливих обставин : Закон України від 12 липня 2018 року № 2505-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2505-19#Text>
28. Про протимінну діяльність в Україні : Закон України від 6 грудня 2018 року № 2642-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2642-19#Text>
29. Результати роботи програми «Відновлення станом на ранок 10 листопада 2025. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/rezultaty-roboty-prohramy-ievidnovlennia-stanom-na-ranok-10-lystopada-2025>
30. Резнік О.М., Горобець Н.С. Корупційні ризики залучення та використання міжнародної допомоги у сфері безпеки й оборони України. *Аналітично-порівняльне правознавство. Розділ 7. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право.* 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.86>
31. Семенюк І.Ю., Іванченко Г.В., Веслова Я.В. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
32. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/strategichnyj-analiz-koruptsijnyh-ryzykiv>
33. Annex 10. Office of the High Representative. URL: <https://www.ohr.int/dayton-peace-agreement/annex-10>
34. Bosnia and Herzegovina in limbo: 30 years since the Dayton Agreement. OSW Centre for Eastern Studies. 2025. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2025-11-25/bosnia-and-herzegovina-limbo-30-years-dayton-agreement>
35. Coalition Provisional Authority. Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Coalition\\_Provisional\\_Authority](https://en.wikipedia.org/wiki/Coalition_Provisional_Authority)
36. Dayton Agreement. Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Dayton\\_Agreement](https://en.wikipedia.org/wiki/Dayton_Agreement)
37. DREAM. Офіційний сайт. URL: <https://dream.gov.ua/ua>
38. Japanese economic miracle. Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Japanese\\_economic\\_miracle](https://en.wikipedia.org/wiki/Japanese_economic_miracle)
39. Nikolina I.I., Makhnachova N.M., Kuzinska V.A. Ukraine's policy on brain drain in the wartime and post-war periods. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2024. №4. P.149-156. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-4/149>
40. Occupation and Reconstruction of Japan, 1945–52. U.S. Department of State. URL: <https://history.state.gov/milestones/1945-1952/japan-reconstruction>
41. Plan for Ukraine Facility 2024-2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
42. The Coalition Provisional Authority's Experience with Economic Reconstruction in Iraq. USIP. 2005. URL: <https://www.usip.org/publications/2005/04/coalition-provisional-authoritys-experience-economic-reconstruction-iraq>

43. Ukraine Donor Platform. Офіційний сайт. URL: <https://ukrainedonorplatform.com/>
44. Ukraine Recovery Conference 2022. Офіційний сайт. URL: <https://ua.unc-international.com/past-conferences/unc22/ukraine-recovery-conference-2022-mizhnarodna-konferenciya-z-pitan-vidnovlennya-ukrayini>
45. Ukraine Recovery Conference 2023. Офіційний сайт. URL: <https://ua.unc-international.com/past-conferences/unc23/unc-2023>
46. Ukraine Recovery Conference 2024. Офіційний сайт. URL: <https://ua.unc-international.com/past-conferences/unc24/unc24>
47. UN General Assembly. A/RES/ES-11/5. URL: <https://undocs.org/A/RES/ES-11/5>
48. Yaremko V., Abu-Manneh R., Khayat D., Tay Yu-Jin, O'Grady R., Conlon J., Miller V., Dubot L. International Claims Commission to be Established for Ukraine Reparations. Mayer Brown. 2026. URL: <https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2026/01/international-claims-commission-to-be-established-for-ukraine-reparations>

# ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

**ЗАЮКОВ Іван Вікторович**

д-р екон. наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту та публічного управління  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-7225-2827>

## 3.1 Теоретичні основи розвитку людського капіталу

Актуальність теми дослідження пов'язана із тим, що людський капітал на сучасному етапі стрімко знецінюється та стає дедалі більш дефіцитним ресурсом. Так, протягом чотирьох років повномасштабної війни чисельність населення скоротилась біля 10 млн. осіб (станом на 01.01.2025 році чисельність населення становила 30,5 млн. осіб [1]), а в 2025 році порівняно з 1991 роком населення скоротилось більш як на 20 млн. осіб або на 25%. Проблема погіршується еміграцією найбільш продуктивною частиною населення, бідністю, дисбалансом на ринку праці, освітніми проблемами тощо [2].

Фундаментальний внесок у дослідження проблем інвестування у людський капітал присвячували свої праці Г. Беккер (G. Bekker), Дж. Вільсон (W. Wilson), Л. Вакуант (L. Wacquant), К. Маркс (K. Marx), А. Маршалл (A. Marshall), Р. Натан (R. Nathan), В. Петті (W. Petty), Д. Рікардо (D. Ricardo), Дж. Роулз (J. Rawls), А. Сміт (A. Smith), Д. Фенстейн (D. Feinstein), Дж. Фрідман (G. Friedman), Б. Чизвік (B. Chysvyk), Т. Шульц (T. Shul'tc) та багато інших. Проблеми дослідження формування людського капіталу ґрунтовно досліджені в працях провідних вітчизняних науковців, зокрема В. Антонюк, К. Безгіна, В. Гейця, І. Гнибіденка, С. Гринкевич, О. Грішнєвої, О. Дороніної, І. Курило, Н. Левчук, Е. Лібанової, О. Макарової, І. Новак, В. Онікієнка, О. Палій, С. Пирожкова, Н. Рингач, В. Семикіної, В. Стешенко, О. Черенко, Л. Шаульської, Д. Шушпанова, Н. Якимової та багатьох інших.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування і реалізації державної політики розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України.

Завданнями дослідження є:

- розкрити економічну сутність та структуру людського капіталу;
- дослідити еволюцію наукових підходів до формування людського капіталу;
- проаналізувати сучасний стан людського капіталу в Україні та визначити ключові виклики;
- оцінити вплив воєнних та демографічних факторів на розвиток людського капіталу;
- дослідити інструменти та функції державної політики у сфері розвитку людського капіталу;
- узагальнити стратегічні напрями державної політики щодо відновлення людського капіталу;
- розробити механізм забезпечення державної політики розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України.

Об'єктом дослідження є процес розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та механізми реалізації державної політики розвитку людського капіталу.

Методами наукового дослідження є: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до поняття людського капіталу); порівняльний аналіз (для оцінки стану людського розвитку (зокрема через Індекс людського розвитку)); статистичний аналіз (для дослідження демографічних та соціально-економічних показників); системний підхід (для визначення структури людського капіталу та взаємозв'язків його елементів); логічного узагальнення (для формування висновків і рекомендацій); графічний метод (для формування висновків і рекомендацій).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання: органами державної влади при формуванні політики розвитку людського капіталу; у розробці стратегій соціально-економічного розвитку та повоєнного відновлення; у діяльності підприємств для вдосконалення кадрової

політики та розвитку персоналу; у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, економіки та публічного управління; у подальших наукових дослідженнях з проблем розвитку людського капіталу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці механізму забезпечення державної політики розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України, який охоплює такі елементи: принципи (відповідальності, індивідуальності, комплексності, раціональності, мотиваційності, постійності, валеологічності, профілактичності, соціального захисту, ефективності); рівні взаємодії: макрорівень, мікрорівень, особистісний рівень; державну політику збереження та розвитку людського капіталу: (сталий розвиток, розвиток охорони здоров'я, зайнятості і створення гідних умов життя; молодіжна політика); стратегії збереження людського капіталу: «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року», «Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року», «Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року», «Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року», що дозволить в цілому забезпечити високу якість життя населення; конкурентоспроможний ринок праці; демографічну стабільність; інтеграцію України до європейського простору.

В широкому розумінні під *людським капіталом* (human capital) розуміють багатопланову категорію, яка поєднує соціальні, економічні, ментальні та культурні характеристики індивіда [3], [4], [5]. Цей термін був вперше використаний лауреатом Нобелівської премії з економіки (в 1979 році) Т. Шульцем та означав будь-який актив (людський або матеріальний), який здатний генерувати потоки майбутніх доходів [6]. Наступним лауреатом Нобелівської премії з економіки (в 1992 році) став вчений Г. Беккер, який використав економічний підхід в основі якого лежала концепція людського капіталу. Даний підхід дозволив вченому аналізувати проблеми розвитку суспільства, зокрема людської поведінки. Це стосується аналізу таких суспільних відносин як дискримінація, створення та планування родин, злочинність, здобуття освіти тощо [6].

Еволюція формування концепції людського капіталу складалась з наступних історичних етапів [6], [7], [8], [9]. Перший етап (класичний підхід) характеризувався тим, що праця розглядалась представниками класичної політичної економії як ключовий фактор виробництва. При цьому людина сприймалась переважно як носій робочої сили. Другий етап (неокласичний підхід) характеризується такими особливостями, зокрема: професійна підготовка і освіта розглядаються з позиції інвестицій; інвестиції в розвиток людини ведуть до економічної віддачі; професійне навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації сприятливо впливають на зростання доходів працівників. Третій етап (інституційний та соціально-економічний підхід) характеризується тим, що значно посилюється роль в формуванні людського капіталу інститутів, соціального середовища, державної політики, культури тощо. Вважається, що ефективність людського капіталу залежить також не тільки від індивідуальних характеристик людини, але і від умов їх реалізації. Четвертий етап (сучасний) характеризується тим, що людський капітал стає все вагомішим драйвером економічного, інвестиційного і інноваційного розвитку. При цьому важливими факторами розвитку є пріоритет освіти впродовж життя; зростання ролі цифрових компетенцій; формування інноваційного мислення і креативності тощо.

Вітчизняні фахівці досить ґрунтовно вивчали сутність поняття «людський капітал». Так, відома вчена України О. Грішнова розуміє під ним сукупність сформованих і розвинених унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці та завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника і національного доходу [6]; [10]. На підставі проведення узагальнення закордонних і вітчизняних вчених спробуємо систематизувати основні складові чинники формування людського капіталу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Систематизація основних складових чинників формування людського капіталу

| №  | Прізвище вченого         | Складові чинники формування людського капіталу  |
|----|--------------------------|---|
| 1  | Т. Шульц                 | Людський або матеріальний актив здатний генерувати доходи   |
| 2  | Г. Беккер                | Раціональна людська поведінка в соціумі, зокрема планування родини і здобуття освіти.   |
| 3  | М. Амстронг              | Інвестиції підприємств в людей, зокрема освітні.  |
| 4  | Дж. Барні та У.П. Боксел | Формування стійких конкурентних переваг у працівників в організації на базі конкуренції знань і навичок.                        |
| 5  | О. Грішнова              | Продуктивні здібності, мотивації особистих рис і індивідів (цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, ініціативність тощо). |
| 6  | О. Бородіна              | Навички, здібності, знання.   |
| 7  | Т. Кір'ян                | Здоров'я, творчі схильності, освіта, професійна підготовка, оздоровлення.   |
| 8  | Л. Гальків               | Знання, навички, здібності, кваліфікації.   |
| 9  | Л. Туроу                 | Знання, навички, обдарованість (інтелектуальна, освітня, художня тощо).   |
| 10 | Г. Боуен                 | Навички, знання, енергія людини, мотивації.   |
| 11 | Ф. Махлуп                | Фізичні і розумові здібності людини (сила, гнучкість, швидкість, спритність, витривалість).                                     |

Джерело: складено за даними [6].

Таким чином, як видно із даних таблиці 1, до складу людського капіталу включають такі основні складові, як: знання (специфічні і спеціальні); освіта (загальна, професійна, післядипломна); загальнолюдські і професійні уміння та навички; компетентність і досвід; мотиви і мотивація; здоров'я (фізичне, моральне і психологічне); особисті якості, зокрема вроджені, розвинуті або набуті; обдарованість; особисті риси людини; переконання, культура, вірування; моральні цінності; соціальні зв'язки тощо. Аналіз вище наведених компонент дозволив узагальнити структуру людського капіталу, що охоплює окремі компоненти розвитку індивіда, яку можна представити у вигляді рис. 3.1.

Аналізуючи дані рис. 1 можна сказати, що людський капітал формується з освітнього, інтелектуального, трудового, капіталів здоров'я і соціального капіталів, що є результатом інвестування в людину. Інвестування в дані компоненти розвитку індивіда сприятимуть отримання ним власного доходу та національного доходу, що формує основу повоєнного відновлення України. Крім того, в сучасних військових умовах розвитку України, людський капітал розглядається як важливий соціально-економічний національний ресурс, що

формується під впливом освіти, культури, технологій і інституцій. Тому ефективна державна політика розвитку людського капіталу повинна бути комплексною і спрямованою на інвестування в інноваційний розвиток населення України, його освіти, здоров'я та культуру.

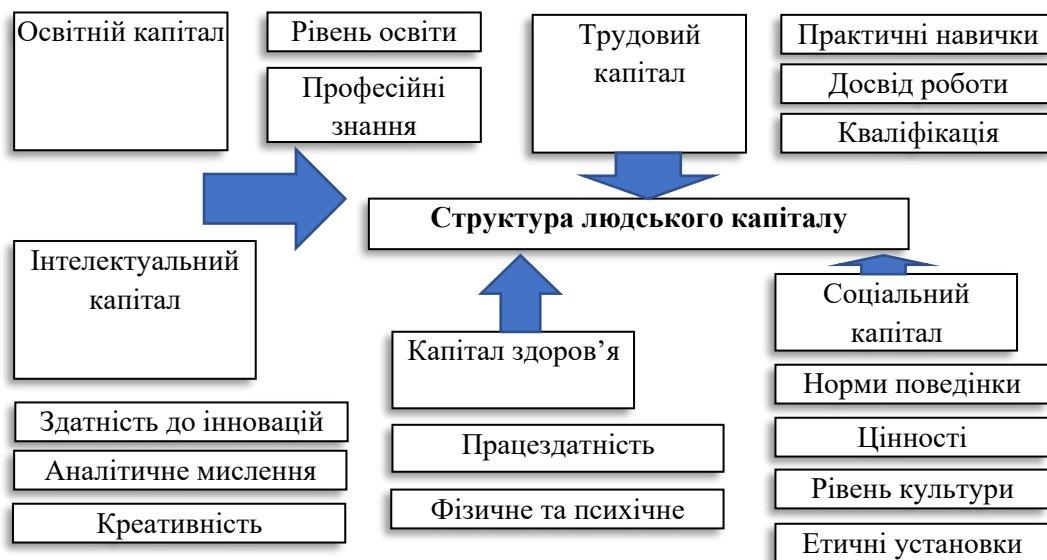


Рисунок 3.1 – Структура людського капіталу

Джерело: складено за даними [6]; [10], [11], [12], [13].

Ключовим ресурсом розвитку держави та її економіки на етапі повоєнного відновлення має стати розвиток людського капіталу. Тому роль держави в цьому має бути визначальною. Держава створює умови для відтворення та ефективного використання людського капіталу. Для цього вона виконує наступні взаємопов'язані функції (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Функції держави в забезпеченні розвитку ЛК

Джерело: складено за даними [6]; [10], [11], [12], [13].

Розглядаючи освітню функцію держави щодо забезпечення розвитку ЛК, то тат варто відмітити такі основні напрями: забезпечення доступу населення до

якісної освіти на всіх рівнях: від дошкільної до вищої та післядипломної; формування системи безперервного навчання, що відповідає потребам економіки знань; підтримка наукових досліджень та інновацій для підвищення конкурентоспроможності країни. Медична функція передбачає: створення системи охорони здоров'я, яка забезпечує фізичне та психічне здоров'я населення; профілактику захворювань, реабілітацію постраждалих, зокрема у післявоєнний період; підвищення тривалості і якості активного життя громадян. Що стосується соціальної функції, то вона спрямована на: надання соціальної підтримки вразливим групам населення (ветерани, переселенці, особи з інвалідністю); зменшення соціальної нерівності та забезпечення рівних можливостей для розвитку людського потенціалу тощо. Однією із найважливіших функцій держави є – економічна. Вона передбачає: стимулювання зайнятості та розвитку ринку праці; підтримку підприємництва та інноваційної діяльності; інвестування в розвиток професійних навичок населення та підготовку кадрів для стратегічних галузей. Заключною функцією держави в забезпеченні розвитку ЛК є регуляторна, яка направлена на встановлення правил і стандартів для освіти, охорони здоров'я та соціальної сфери та на контроль за дотриманням трудового законодавства та захист прав працівників тощо. З метою реалізації наведених вище функцій з метою забезпечення розвитку ЛК держава може використовувати різноманітні інструменти (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Інструменти державного впливу в забезпеченні розвитку ЛК

*Джерело: складено за даними [6]; [10], [11], [12], [13].*

Отже, з рис 3.3 видно, що основними інструментами державного впливу в забезпеченні розвитку ЛК є: економічні, нормативно-правові, організаційні та партнерства. Розглянемо основні елементи економічних інструментів. До них,

зокрема можна віднести бюджетне фінансування освіти, науки та охорони здоров'я; податкові пільги для підприємств, що інвестують у розвиток людського капіталу; стипендії, гранти та інші форми підтримки навчання та підвищення кваліфікації та багато інших. До нормативно-правових інструментів можна віднести, зокрема: закони, кодекси та державні програми, що регламентують освіту, охорону здоров'я та зайнятість; сертифікація та стандартизація освітніх програм, професійних кваліфікацій та медичних послуг; регулювання ринку праці та соціального захисту населення. До організаційних інструментів відповідно: створення державних і муніципальних навчальних закладів та центрів професійної підготовки; організація програм стажування, перекваліфікації та підвищення кваліфікації; координація між державними, приватними та міжнародними організаціями у сфері розвитку людського потенціалу. До інструментів партнерства можна віднести, зокрема: державно-приватне партнерство у сфері освіти, охорони здоров'я та інновацій; програми мотивації працівників державного та приватного сектору для підвищення кваліфікації; використання цифрових платформ для навчання та оцінки ефективності розвитку людського капіталу тощо [14], [15], [16], [17].

Таким чином, підсумовуючи наведену вищу теорію варто зазначити, що роль держави у формуванні ЛК є фундаментальною, адже через свої інструменти і функції держава: забезпечує умови для накопичення і відтворення ЛК; підтримує здоров'я, освіту та професійний розвиток громадян; формує соціальну та економічну стабільність; створює основу для інноваційного та сталого розвитку країни тощо. Наведена роль держави у формуванні ЛК має стати стратегічною в умовах повоєнного відновлення України [14]. Тобто державна політика України має бути спрямована на відновлення втраченого ЛК, зокрема через війну, демографічну та економічні кризи.

### 3.2 Сучасний стан людського капіталу та виклики повоєнного відновлення

З метою оцінки сучасного стану людського капіталу в світовій практиці використовують показник – «Індекс людського розвитку» (ІЛР). Даний показник є підсумковим показником, який дозволяє оцінити ефективність політики держави в сфері забезпечення можливостей доступу громадян до якісної освіти; здорового життя і довголіття; передумов гідного рівня життя [18]. ІЛР складається з таких трьох індексів – індекс тривалості життя, який визначається показником середньої очікуваної тривалості життя при народженні; індекс рівня освіченості, який складається з двох підіндексів – індексу грамотності дорослого населення та індексу охоплення навчанням, що визначаються показниками рівня грамотності дорослого населення та рівня охоплення навчанням населенням у віковій групі 5–24 роки); індексу скоригованого реального ВВП на душу населення, що визначається показником скоригованим за ПКС реального ВВП на душу населення. Проаналізуємо ІЛР на глобальному рівні, для цього візьмемо перші десять країн світу, які мають найвищий та найнижчий ІЛР та порівняємо значення України з ними (рис. 3.4).

Аналізуючи рис. 4 можна відмітити таку тенденцію, що найвищі рівні ІЛР фіксується в скандинавських країнах, де і рівень життя, і рівень щастя значно є вищими порівняно із іншими розвиненими країнами.

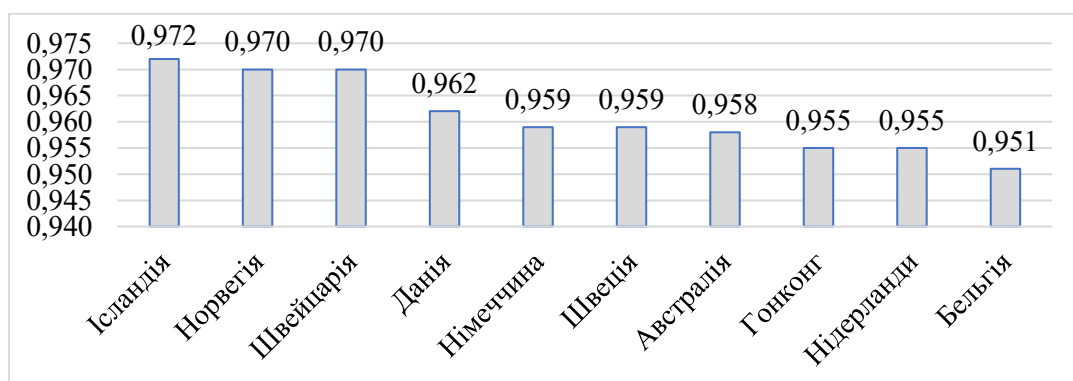


Рисунок 3.4 – Значення найвищого індексу людського розвитку в 2023 році

Джерело: складено автором за [18].

Так, найвищі світові рівні ІЛР зафіксовано в Ісландії – 0,972 (1 місце); Норвегії і Швейцарії – 0,970 (2 місце); Данії – 0,962 (4 місце); Німеччині та Швеції – 0,959 (5 місце); Австралії – 0,958 (7 місце); Гонконзі та Нідерландах – 0,955 (8 місце); Бельгії – 0,951 (10 місце). Дані по країнам із найнижчим рівнем ІЛР наведено на рис. 3.5.

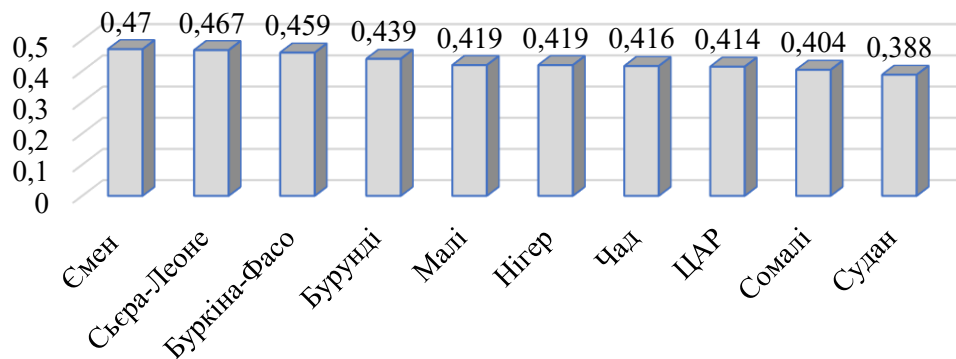


Рисунок 3.5 – Значення найнижчого індексу людського розвитку в 2023 році

Джерело: складено автором за [18].

Найнижчі значення ІЛР було в 2023 році зафіксовано в Судані – 0,388 (193 місце); Сомалі – 0,404 (192 місце); Центральній Африканській Республіці – 0,414 (192 місце); Чад – 0,416 (190 місце); Нігер – 0,419 (188 місце); Малі – 0,419 (188 місце); Бурунді – 0,432 (187 місце). Україна в 2023 році має високе значення ІЛР на рівні 0,779 (87 місце), що на 0,193 в. п. менше порівняно із даними по Ісландії та на 0,391 в. п. вище порівняно із Суданом. При цьому Україна розміщується в рейтингу ІЛР разом із такими країнами, як: Молдова – 0,785 (86 місце) та Еквадор – 0,777 (88 місце). Наведемо динаміку розвитку ІЛР в Україні в 1991–2023 роках в таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2 – Динаміка розвитку ІЛР в Україні в 1991–2023 роках

| Роки | Очікувана тривалість життя при народженні | Очікувана кількість років навчання | Середня кількість років навчання | ВНД на душу населення (ПКС 2011 року в дол. США) | Значення ІЛР |
|------|---|------------------------------------|----------------------------------|--|--------------|
| 1    | 2   | 3                                  | 4                                | 5  | 6            |
| 1991 | 69,8                                      | 12,4                               | 9,1                              | 10 748   | 0,705        |
| 1996 | 67,9                                      | 12,2                               | 10,0                             | 4984   | 0,664        |
| 2001 | 67,3                                      | 13,0                               | 10,7                             | 4659   | 0,671        |

Продовження таблиці 3.2

| 1                                    | 2      | 3     | 4     | 5      | 6       |
|--------------------------------------|--------|-------|-------|--------|---------|
| 2006                                 | 67,4   | 14,6  | 11,2  | 7173   | 0,715   |
| 2011                                 | 69,5   | 14,8  | 11,3  | 7715   | 0,733   |
| 2016                                 | 71,8   | 15,0  | 11,3  | 7375   | 0,743   |
| 2017                                 | 72,0   | 15,0  | 11,3  | 7593   | 0,746   |
| 2018                                 | 72,1   | 15,0  | 11,3  | 8130   | 0,751   |
| 2023                                 | 73,4   | 13,3  | 11,1  | 16933  | 0,779   |
| Абсолютне відхилення 2023–1991 р., % | + 3,60 | + 0,9 | + 2,0 | + 6185 | + 0,074 |

Джерело: складено автором за [18]; [19].

Таким чином, оцінюючи значення ІЛР в 2023 році та порівнюючи його з 1991 роком, як свідчать дані таблиці 2, можна сказати, що результативність державної політики в сфері людського розвитку значно зросла. Варто наголосити на проблемі збору інформації в умовах війни, зокрема неможливість отримання інформації на окупованих територіях та на наявності в ІЛР нерівності за основними його показниками в розподілі людського розвитку, зокрема у тривалості життя при народженні, освіті та доходах. Тому ІЛР корегується на нерівність і називається *індексом людського розвитку за нерівністю* (ІЛРН). ІЛРН показує реальне значення ІЛР з урахуванням нерівностей та відображає «втрати» у відсотках від значень складових ІЛР.

Крім того, оцінити сучасний стан використання людського капіталу можна на основі використання офіційних статистичних даних, а також на базі багатьох соціологічних досліджень. Що стосується офіційних статистичних даних, то з 2022 року Державна служба статистики України обмежено проводить дослідження та не публікує їх, зокрема щодо демографічних показників (чисельність населення, кількість народжених, померлих, динаміка міграції тощо). Тому використаємо в монографії результати досліджень «Людський капітал і перспективи для економіки» [20]. Так, важливим показником, який здатний оцінити стан людського капіталу є чисельність населення та його структура (рис. 3.6).

| Вік             | Осіб              | ВПО, осіб        |
|-----------------|-------------------|------------------|
| <b>Менше 14</b> | 3 016 494         | 977 078          |
| <b>14 - 17</b>  | 1 192 075         |                  |
| <b>18 - 34</b>  | 5 638 770         | 3 670 461        |
| <b>35 - 64</b>  | 14 901 824        |                  |
| <b>65 +</b>     | 6 854 871         |                  |
| <b>ВСЬОГО</b>   | <b>31 604 033</b> | <b>4 647 539</b> |

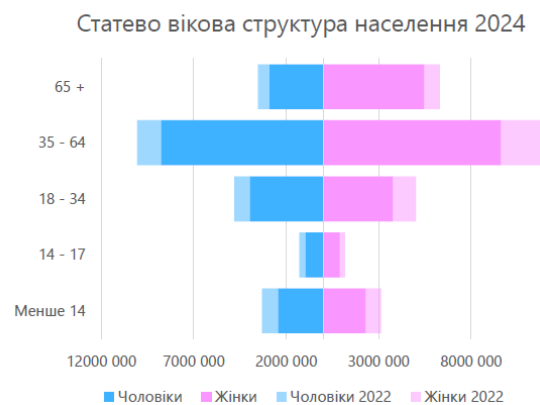


Рисунок 3.6 – Чисельність населення та його статево-вікова структура в 2024 році

Джерело: взято з [20].

Отже, дані рис. 6 показують, що за проведеними в роботі дослідженнями [20], чисельність населення в 2024 році оцінюється близько 31,6 млн. осіб, що на 10 млн. осіб менше порівняно із даними за 2021 рік (42 млн. осіб). Тобто прямі втрати людського капіталу, зокрема через війну становлять біля 10 млн. осіб. Якщо порівнювати дані чисельності населення за 2024 рік та порівняти із 1991 роком, то скорочення населення складе біля 21 млн. осіб або на 40%. Тому відновлення людського капіталу залишається нині питанням економічного виживання, що суттєво гальмує проблеми соціально-економічного, медико-демографічного, політичного розвитку.

За даними досліджень Інституту демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи НАН України, які наведені в «Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року» [21], проблема з людським капіталом в аспекті негативних демографічних проблем пов’язана з такими основними тенденціями: депопуляція (нині на одного народжуваного – три померлих); масштабна внутрішня і зовнішня міграція, зокрема пов’язана із війною; низьке значення сумарного коефіцієнту народжуваності (нині значення даного коефіцієнта менше одиниці, при нормі – 2,2); високий коефіцієнт смертності, особливо серед чоловіків через військові ризики; погіршення стану здоров’я населення.

Звичайно, швидко проблему низького рівня народжуваності та високого рівня смертності не вирішити. На даний час надійним фактором гальмування

демографічної кризи в Україні є завершення війни та повернення громадян України за кордону. За даними [21], біля 7 млн. громадян України виїхали за межі України, зокрема найбільше нині їх перебуває в Німеччині – 1,44 млн. осіб; Польщі (біля 1 млн. осіб); Чехії (біля 400 тис. осіб); Великобританії (біля 250 тис. осіб); Іспанії (біля 240 тис. осіб); Франції (біля 70 тис. осіб). В країни СНД виїхало більше 1,2 млн. осіб. На думку демографів і соціологів, чим триваліше буде війна, тим менше громадян України повернуться в Україну. Так, за даними соціологічних досліджень Центру економічних стратегій [21], частка тих, хто планує повернутись в Україну знизилась, а тих, хто не планує – збільшується. Наприклад, в листопаді 2022 році точно в Україну вже не планували повернутись біля 10%, а в 2024 році це значення зросло в 3,4 рази до 34%.

Цікавими є такі факти, зокрема біля 75% респондентів назвали ключову умову повернення в Україну – остаточне завершення війни в Україні. Другим важливим фактором повернення українців із-за кордону є можливість працевлаштування в Україні (біля 50% респондентів). Крім того, третина респондентів (біля 30%) вказали, що імовірними умовами повернення будуть: вступ України до ЄС та НАТО. Важливими умовами також є: забезпечення державою доступної оренди житла (14% опитаних) та забезпечення тимчасовим житлом з боку держави (біля 10% опитаних) [21].

Крім того, необхідною умовою відновлення людського капіталу має стати підвищення ефективності ринку праці в Україні. Нині відповідно до «Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року» [22] основними проблемами, які перешкоджають розвитку людського капіталу є наступні. *Криза пропозиції робочої сили*, яка пов'язана із скороченням чисельності населення, зокрема через масштабну міграцію, що викликало дисбаланс між пропозицією і попитом [23]. На рис. 3.7 наведено інформацію щодо дефіциту кваліфікованої робочої сили за період 2023–2024 роки. Так, за даними Європейської Бізнес Асоціації біля 75% організацій повідомили про дефіцит персоналу. *Високий рівень безробіття*, який в 2024 році становив 13,1%, та є вдвічі вищий за середній рівень в цілому по країнам-членам ЄС (біля 6%).

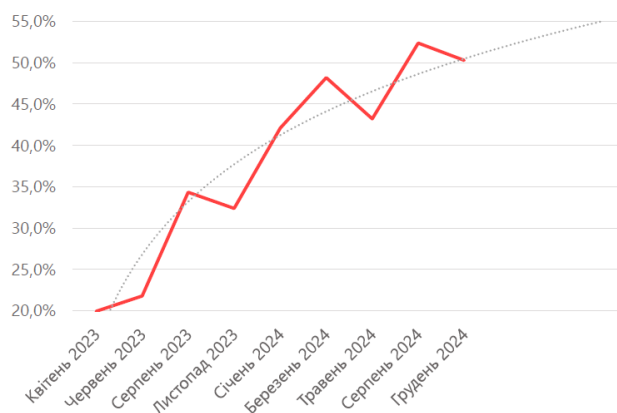


Рисунок 3.7 – Дефіцит кваліфікованої робочої сили за період 2023–2024 роки, %

Джерело: взято з [20].

*Висока питома вага економічно неактивного населення, яке становить нині майже 50% від загального резерву робочої сили в Україні (за даними 2024 року біля 12,5 млн. осіб). Низький рівень продуктивності праці порівняно із середніми по країнам ЄС. За даними МОП Україна посідає за продуктивністю праці місце в рейтингу біля 100 місяця із 165 країн світу. Наприклад, за даними 2021 року – 94 місце та ПП в Україні була в 8 разів нижча за лідера відповідного рейтингу – Люксембургу та вдвічі менша, наприклад, із Польщею. Зростання рівня тіньових трудових відносин, тобто використання праці без оформлення трудових договорів (контрактів). До війни, а саме в 2021 році цей рівень становив біля 20% від загальної кількості зайнятих (понад 3 млн працюючих). Проведені дослідження Інституту демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи та Державної служби праці України з'ясували, що в 2024–2025 роках цей рівень становив біля 24% [22].*

*Дисбаланс на ринку праці пов'язаний із освітнім фактором. Так, за даними опитування роботодавців у 2024 році біля 75% роботодавців відчували гостру потребу в робочій силі та ще 17% відчували її частково. При цьому варто зауважити, що тільки 7% роботодавців не відчувають проблем із забезпеченням робочої сили. Попри відповідний дисбаланс на ринку праці попит перевищує пропозицію, адже на базі центрів зайнятості зафіксовано біля 0,2 млн. вакансій. Проблема погіршується тим, що кожен третій безробітний має вищу освіту, а*

кваліфікація не відповідає сучасним потребам ринку праці України. Нині роботодавці потребують робітників, а на ринку праці більше половини це – професіонали (кожен третій) та фахівці (кожен четвертий) [22].

Сучасна молодь мало проінформована про потреби на ринку праці, що в майбутньому обмежує їм можливість професійного зростання. Адже станом на 2022 рік рівень зайнятості випускників ЗВО становив лише 59%. Молодь менше працевлаштовується на робочі місця пов’язані із виробництвом. Тому сьогодні є гострий дефіцит кадрів в сфері виробництва – біля 55%; в сфері інженерії – 33%, в сфері логістики – 22,3% [22].

В ході проведеного дослідження [20], по наведеній вище проблематиці, зокрема респондентам було задано питання «По якому типу персоналу відчувається найбільший дефіцит?» (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Аналіз відповідей респондентів щодо типу персоналу на який відчувається найбільший дефіцит, %

*Джерело: взято з [20].*

Так, найбільша кількість респондентів (кожен другий) відповів, що проблема стосується робочого персоналу (працівники складу, водії, виробничий персонал) – 50,6%; проблема стосується лінійних керівників, майстрів, технологів виробництва (сині комірці) – 36,9%; проблема стосується офісного персоналу (аналітики, менеджери тощо) – 28,8%.

Вирішити, зокрема проблему дефіциту персоналу має система навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації, яка, нині має низький рівень розповсюдження. Так, за даними 2024 роки лише 9% респондентів повідомили, що в разі необхідності будуть готові до перекваліфікації, а кожен третій взагалі не погоджується змінювати професію. Хоча біля 50% опитаних ветеранів в 2025 році підтримують таку форму як перекваліфікація, як ефективного механізму повернення на ринок праці України. Крім того, війна, зокрема мобілізація дуже сильно впливає як на ринок праці, такі і на людський капітал в цілому. Під час проведення дослідження [20], було виявлено вплив мобілізації на роботу організацій (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 – Вплив мобілізації на роботу організацій, %

Джерело: взято з [20].

Таким чином, як видно з рис. 9 практично кожен другий керівник повідомив, що мобілізація є основним і вагомим фактором, який впливає на роботу організації та загострює дефіцит в робочій силі – 47,2%. Проблема посилюється і таким фактором як – звільнення працівників з метою не бути мобілізованим – майже 40%. Лише п'ята частина опитаних повідомили, що мобілізація не вплинула на роботу організацій. З метою вирішення проблеми мобілізації чоловіків, зокрема роботодавці заміщають їх жінками, пенсіонерами та молоддю, зокрема студентами.

За даними, які наведені в Державній цільовій соціальній програмі «Молодь України: покоління стійкості–2030» [25], молодь нині має проблеми в напрямку

доступності до навчання та працевлаштування. За даними досліджень «Вплив війни на молодь в Україні» в 2024 році біля 60% молоді бажають залишатись в Україні, що розглядається як позитивний сигнал для майбутнього розвитку людського капіталу. При цьому Україна може втратити біля 32% молодих осіб, які виїхали за кордон через війну та не планують повернутись назад. Це суттєво знижує рівень людського капіталу в цілому. Проблема загострюється тим, що до 2030 року чисельність молоді може зменшитись до 5 млн. осіб (в 2022 році було майже 10 млн. молодих осіб).

Проблема відтворення людського капіталу пов'язана із низькою середньою тривалістю життя при народженні. Так, відповідно до «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року» тривалість життя при народженні в 2021 році становила 74,4 роки для жінок та 65,2 роки для чоловіків [25], [26]. Для порівняння цих значень в Україні із розвиненими країнами приведемо рис. 3.10.

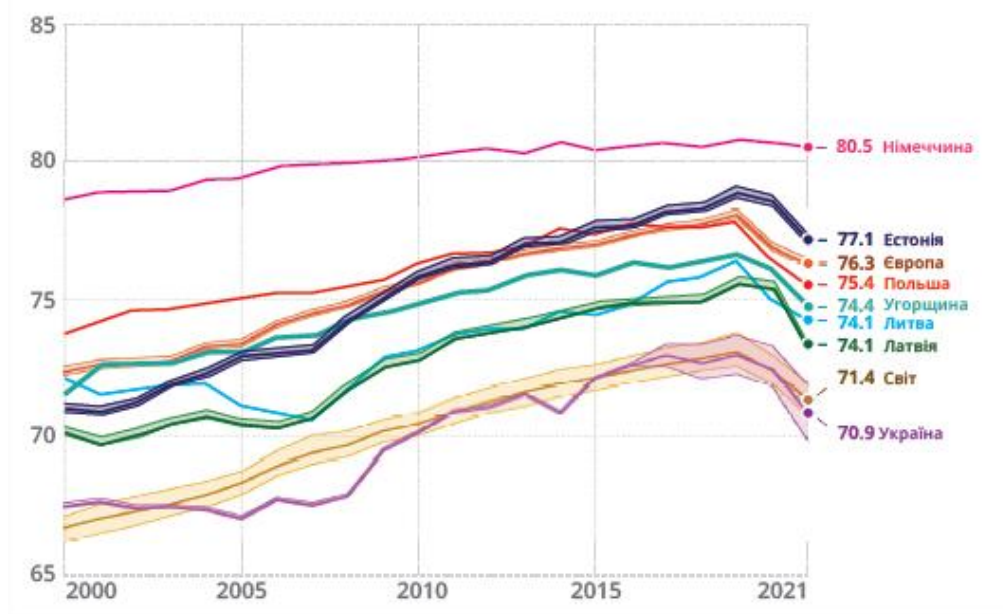


Рисунок 3.10 – Порівняння середньої очікуваної тривалості життя при народженні в Україні з країнами ЄС, років

Джерело: взято з [25].

Отже, з рис. 3.10 видно, що середня очікувана тривалість життя в Україні порівняно з країнами ЄС значно нижча. Так, якщо взяти Німеччину, яка має

вищий її рівень в 2021 році – 80,5 років, то в середньому в Україні менше живуть на 11 років. Основними причинами знецінювання людського капіталу громадян України та низького рівня середньої очікуваної тривалості життя в 2021 році є серцево-судинні захворювання – 63%; новоутворення – 15%; хронічні захворювання органів дихання – 2%; інші неінфекційні захворювання – 10%. Важливо зробити акцент, що неінфекційні захворювання надзвичайно сильно впливають на здоров'я українців [25]. 9 з 10 основних причин передчасної смертності та 84% усіх річних смертей є наслідком цих захворювань. Проблема загострюється через високий рівень поширеності споживання населенням України алкоголю, тютюну, солі, цукру та низьким споживанням фруктів і овочів.

### **3.3 Державна політика у сфері розвитку людського капіталу в умовах післявоєнного відновлення**

Нині найдефіцитнішим ресурсом в системі забезпечення розвитку України є людський капітал [27], [28]. П'ятий рік після повномасштабної війни в Україні характеризується великими обсягами втрат та відтоку людських ресурсів; дисбалансом між існуючими професійними навичками громадян України і реальними потребами ринку праці; порушенням в системі освіти, що неминуче вплинуть на зниження Індексу людського розвитку в Україні. Тому з метою забезпечення сталого відновлення України та її інтеграції до ЄС необхідно шукати шляхи повернення, збереження та розвитку людського капіталу. Для цього в системі державної політики у сфері розвитку людського капіталу в умовах післявоєнного відновлення розроблено відповідні стратегії, які мають бути реалізовані в межах реалізації «Стратегії сталого розвитку України до 2030 року» (рис. 3.11).



Рисунок 3.11 – Стратегії сталого розвитку України до 2030 року в системі збереження та відтворення ЛК

Джерело: складено на основі узагальнення інформації [29].

Відповідно до затвердженої Урядом України «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року» передбачено реалізувати три основні стратегічні цілі, які наведені на рис. 3.12.

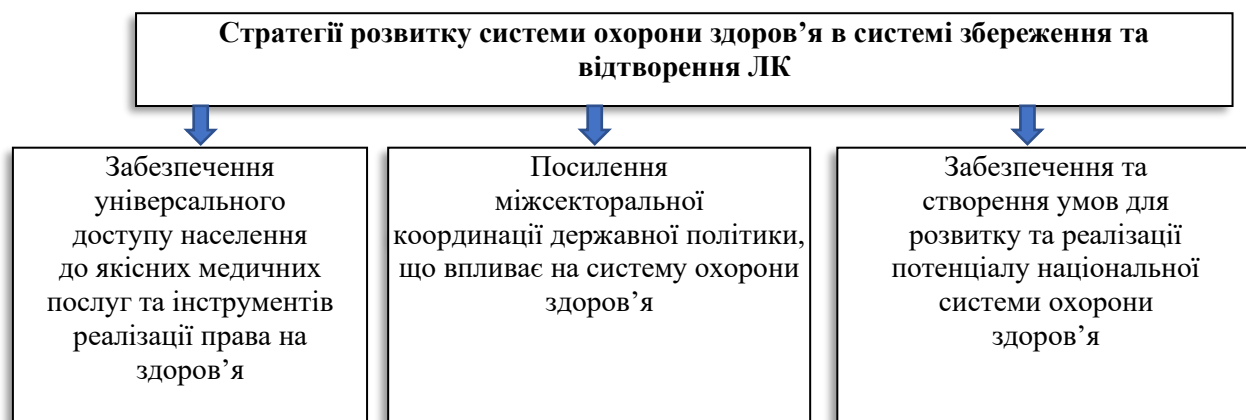


Рисунок 3.12 – Стратегії розвитку системи охорони здоров'я в системі збереження та відтворення ЛК

Джерело: складено на основі узагальнення інформації [26].

З метою реалізації стратегічних цілей (рис. 3.12) в межах державної політики в системі охорони здоров'я передбачається реалізація оперативних цілей та завдань, які узагальнені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Реалізація стратегічних і оперативних медичних цілей, завдань в системі збереження та відтворення людського капіталу

| Стратегічні та оперативні цілі  | Завдання в напрямку реалізації стратегічних і оперативних цілей   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| <p>Стратегія спрямована на створення рівного доступу до безпечної та якісної медичної допомоги</p>  | <p>Оперативна ціль 1. <i>Забезпечення створення рівних умов та безперешкодного доступу населення до своєчасної, безпечної та якісної медичної допомоги.</i><br/>                     Розвиток ефективної моделі охорони здоров'я (посилення первинної ланки, оптимізація маршрутів пацієнтів, інтеграція закладів).</p> |
|   | <p>Оперативна ціль 2. <i>Забезпечення доступу населення до якісних і безпечних лікарських засобів з доведеною ефективністю та медичних виробів.</i><br/>                     Забезпечення доступу до ефективних і безпечних лікарських засобів та медичних виробів, удосконалення фармацевтичної політики.</p>          |
|   | <p>Оперативна ціль 3. <i>Формування та підтримка ціннісного ставлення населення до здоров'я.</i><br/>                     Формування відповідального ставлення населення до власного здоров'я та підвищення обізнаності.</p>  |
|   | <p>Оперативна ціль 4. <i>Відновлення, розвиток та підтримка напрямів, пов'язаних з новими викликами та задоволенням потреб населення під час надзвичайних ситуацій.</i><br/>                     Розвиток системи охорони здоров'я в умовах криз (пандемії, війна, відновлення, підтримка ВПО та ветеранів).</p>        |
|   | <p>Оперативна ціль 5. <i>Забезпечення прозорості національної політики у сфері охорони здоров'я та залучення громадянського суспільства до прийняття рішень.</i><br/>                     Підвищення прозорості політики та залучення громадськості до прийняття рішень.</p>  |
|   | <p>Стратегія орієнтована на узгоджене управління та ефективне функціонування системи</p>  |
| <p>Оперативна ціль 2. <i>Забезпечення належного фінансування системи охорони здоров'я та ефективного використання її ресурсів.</i><br/>                     Забезпечення стабільного фінансування та ефективного використання ресурсів.</p>   |   |
| <p>Оперативна ціль 3. <i>Розвиток міжсекторального співробітництва для забезпечення загальнодержавного підходу у вирішенні питань охорони здоров'я.</i><br/>                     Розширення міжсекторальної співпраці та координації дій.</p> |   |
| <p>Оперативна ціль 4. <i>Реалізація політики у сфері охорони здоров'я з урахуванням права ЄС та глобального порядку денного.</i><br/>                     Гармонізація політики охорони здоров'я з нормами ЄС і міжнародними стандартами.</p> |   |

| 1  | 2  |
|--|--|
| <p>Стратегія орієнтована на узгоджене управління та ефективне функціонування системи</p>   | <p>Оперативна ціль 5. <i>Забезпечення послідовного розвитку системи охорони здоров'я з використанням сучасних та деталізованих фактичних даних, сучасних інструментів планування та кращих світових практик.</i><br/> Використання даних, аналітики та сучасних інструментів планування.</p> |
|  | <p>Оперативна ціль 6. <i>Посилення спроможності та забезпечення належного управління системою охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій та глобальних загроз.</i><br/> Посилення готовності системи до надзвичайних ситуацій і глобальних загроз.</p>                                  |
|  | <p>Оперативна ціль 7. <i>Удосконалення механізму та алгоритмів моніторингу якості надання медичної допомоги.</i><br/> Удосконалення моніторингу якості медичної допомоги.</p>  |
|  | <p>Стратегія спрямована на довгострокове зміцнення галузі</p>  |
| <p>Оперативна ціль 2. <i>Впровадження сучасних технологій та наукових досягнень для збереження та зміцнення здоров'я.</i><br/> Впровадження інновацій, сучасних технологій і наукових досягнень.</p>   |  |
| <p>Оперативна ціль 3. <i>Технологізація та цифровізація процесів управління системою, планування та організації надання послуг у сфері охорони здоров'я.</i><br/> Цифровізація управління та медичних процесів.</p>                              |  |
| <p>Оперативна ціль 4. <i>Створення умов для залучення інвестицій, збільшення економічної привабливості та покращення показників економічної ефективності галузі.</i><br/> Залучення інвестицій і підвищення економічної ефективності галузі.</p> |  |

Джерело: складено на основі узагальнення інформації [26].

Таким чином, як видно із таблиці 3 реалізація стратегічних і оперативних медичних цілей, завдань в системі збереження та відтворення людського капіталу в цілому мають бути спрямовані на рівний доступ до якісних медичних послуг і ліків; профілактику захворювань і популяризація здорового способу життя; реагування на виклики (пандемії, війна, відновлення); цифровізацію та підвищення ефективності системи охорони здоров'я в цілому.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України затверджена «Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року». На рис. 13 узагальнено стратегії демографічного розвитку з метою підвищення якості життя, зокрема збереження та розвитку людського капіталу.

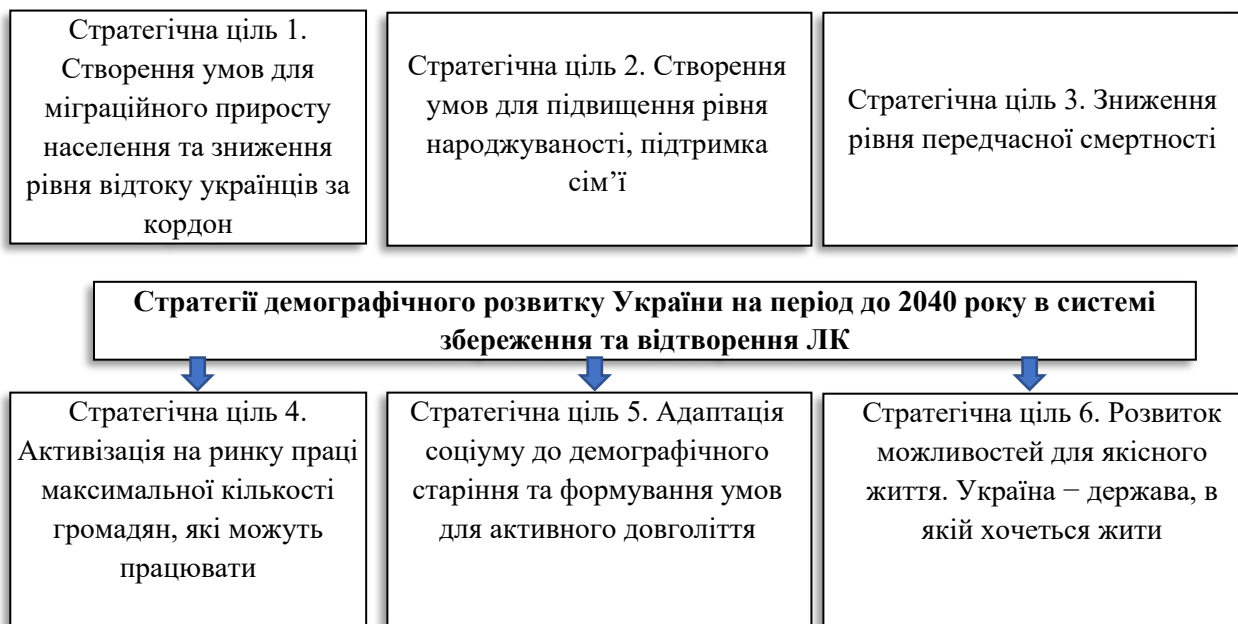


Рисунок 3.13 – Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року в системі збереження та відтворення ЛК

Джерело: складено на основі узагальнення інформації [21].

Узагальнимо інформацію щодо напрямів, які необхідно зробити з метою реалізації стратегій демографічного розвитку (рис. 3.13), зокрема збереження та розвитку людського капіталу в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Реалізація стратегій демографічного розвитку в системі збереження та відтворення людського капіталу

| Стратегічна ціль  | Напрями реалізації стратегічної цілі  |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Стратегічна ціль 1. Спрямована на повернення українців і утримання населення в країні | Стимулювання добровільного повернення з-за кордону (поглиблення співпраці із діаспорою; залучення мігрантів для задоволення потреб ринку праці України; сприяння зниженню рівня еміграції молоді за кордон тощо).           |
| Стратегічна ціль 2. Орієнтована на розвиток сімейного середовища                      | Популяризація батьківства та покращення репродуктивного здоров'я. Створення умов, дружніх до сімей із дітьми. Поєднання батьківства з освітою і роботою. Комплексна підтримка сімей та розвиток сімейних форм виховання.    |
| Стратегічна ціль 3. Спрямована на збереження здоров'я населення                       | Популяризація здорового способу життя. Профілактика та рання діагностика захворювань. Зменшення ризиків травматизму. Підвищення доступності та якості медичних послуг. Розвиток інфраструктури для здорового способу життя. |

| 1   | 2   |
|---|---|
| Стратегічна ціль 4.<br>Активізація на ринку праці максимальної кількості громадян, які можуть працювати | Регулярний аналіз поточного стану та прогноз попиту і пропозиції на ринку праці, адаптація освітніх програм до потреб ринку праці; сприяння поверненню на ринок праці окремих категорій громадян (особи з інвалідністю, люди похилого віку, внутрішньо переміщені особи, ветерани); підвищення рівня працевлаштування молоді після завершення навчання. |
| Стратегічна ціль 5.<br>Орієнтована на залучення максимальної кількості працездатного населення          | Узгодження освіти з потребами ринку праці. Інтеграція вразливих груп (ВПО, ветерани, люди з інвалідністю, літні люди). Підвищення зайнятості молоді.  |
| Стратегічна ціль 6.<br>Спрямована на активне довголіття   | Формування безпечного довкілля; забезпечення безбар'єрності; розвиток механізмів забезпечення житлом; доступність і якість інфраструктури, дружність середовища до людини; соціальна згуртованість українського суспільства тощо.   |

*Джерело: складено на основі узагальнення інформації [21].*

Отже, реалізація стратегій демографічного розвитку в системі збереження та відтворення людського капіталу має ґрунтуватись на таких рекомендаціях, зокрема: стимулювання повернення населення та зменшення еміграції; підтримка народжуваності та сімей з дітьми; зниження передчасної смертності; адаптація до старіння населення та розвиток активного довголіття; підвищення якості життя та соціальної згуртованості тощо.

Відповідно до затвердженої Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030» передбачено два шляхи розв'язання проблем у сфері молодіжної політики [24]. Перший шлях – збереження традиційного підходу до державної молодіжної політики. Але в умовах гнучкості світової молодіжної політики та необхідності прийняття ефективних управлінських рішень в цій сфері він є нині неприйнятним. Тому безальтернативним підходом має бути пошук оптимального механізму в сфері державної молодіжної політики на всіх рівнях. Даний підхід має базуватись на таких принципах: участі молоді в системі формування і прийняття рішень в сфері молодіжної політики; партнерство всіх зацікавлених осіб в сфері реалізації молодіжної політики; цифровізація в системі молодіжної політики; постійного навчання та посилення ролі неформальної освіти.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено «Стратегію зайнятості населення України на період до 2030 року». На рис. 3.14 узагальнено стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року, зокрема направлених на збереження та розвиток людського капіталу.

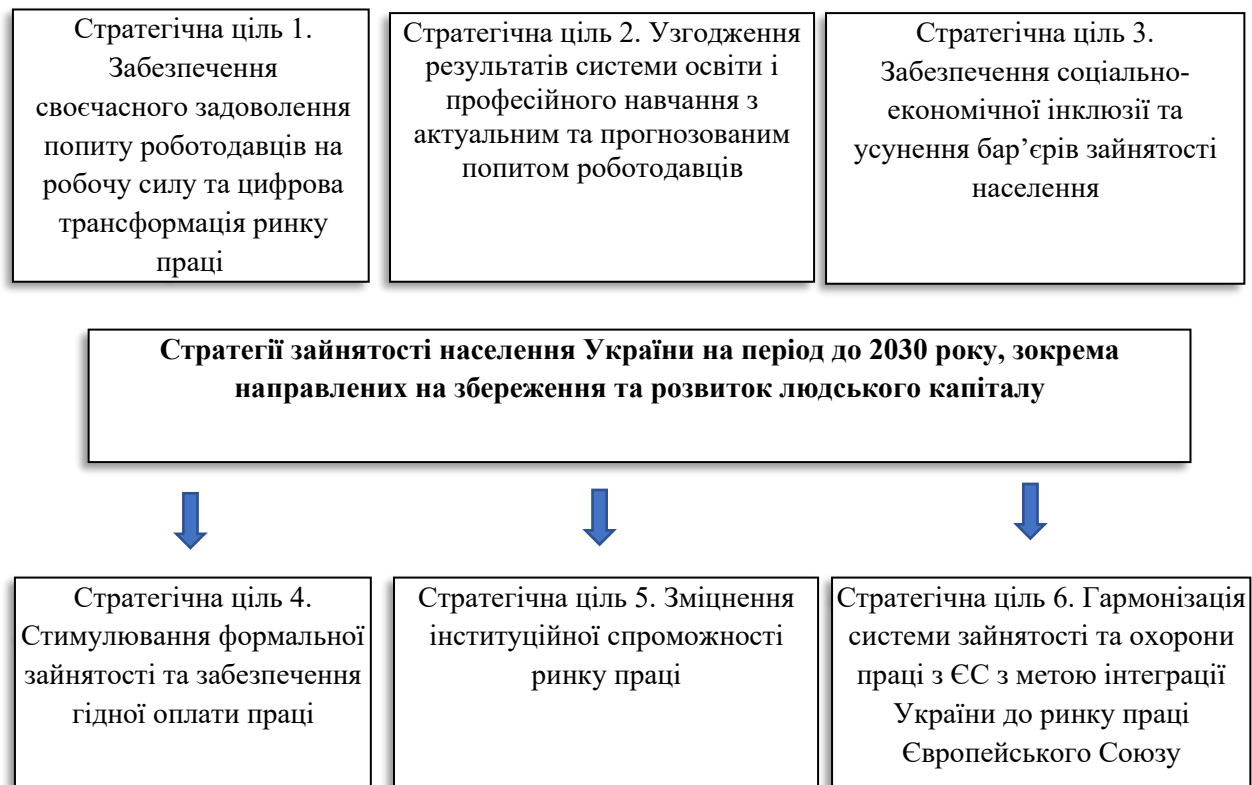


Рисунок 3.14 – Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року, зокрема направлених на збереження та розвиток людського капіталу

*Джерело: складено на основі узагальнення інформації [22].*

Узагальнимо інформацію щодо напрямів, які необхідно зробити з метою реалізації стратегій зайнятості (рис. 3.14), зокрема збереження та розвитку людського капіталу в таблиці 3.5.

Реалізація стратегій зайнятості в системі збереження та відтворення людського капіталу, як видно із таблиці 5, має передбачати: забезпечення балансу попиту і пропозиції робочої сили, цифровізацію ринку праці; узгодження освіти з потребами економіки; розширення зайнятості та підтримка вразливих груп; легалізацію праці та забезпечення гідної оплати; розвиток інституцій та інтеграція до ринку праці ЄС.

Таблиця 3.5 – Реалізація стратегій зайнятості в системі збереження та відтворення людського капіталу

| Стратегічна ціль   | Напрями реалізації стратегічної цілі   |
|--|--|
| Стратегічна ціль 1.<br>Спрямована на ефективне задоволення попиту на робочу силу | Впровадження єдиної цифрової системи ринку праці та аналітики. Прогнозування потреб у кадрах. Залучення іноземних спеціалістів і повернення українців. Розвиток підприємництва та зайнятості, зокрема жіночої. |
| Стратегічна ціль 2.<br>Орієнтована на відповідність навичок вимогам роботодавців | Визнання неформальної освіти та дипломів із-за кордону. Розвиток дуальної освіти та стажувань. Прогнозування держзамовлення на кадри. Розвиток профорієнтації та кар'єрного консультування.                    |
| Стратегічна ціль 3.<br>Спрямована на рівний доступ до роботи                     | Підтримка осіб із сімейними обов'язками. Створення безбар'єрного середовища для людей з інвалідністю. Розвиток програм зайнятості для вразливих груп. Сприяння трудовій мобільності.                           |
| Стратегічна ціль 4.<br>Орієнтована на формалізацію ринку праці                   | Вдосконалення механізму мінімальної зарплати. Регулювання нових форм зайнятості (зокрема платформної). Зменшення тіньової зайнятості в ризикових секторах.   |
| Стратегічна ціль 5.<br>Спрямована на підвищення ефективності управління          | Модернізація служби зайнятості та Державної служби праці України. Впровадження сервісного та цифрового підходу. Посилення ролі громад і партнерства на місцях  |
| Стратегічна ціль 6.<br>Орієнтована на гармонізацію з європейськими стандартами   | Адаптація законодавства та політик до норм ЄС. Визнання кваліфікацій і розвиток міжнародної співпраці. Розвиток соціального діалогу та участі в європейських програмах.  |

*Джерело: складено на основі узагальнення інформації [22].*

Як підсумком дослідження є розробка механізму забезпечення державної політики розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України, який наведено на рис. 3.15.

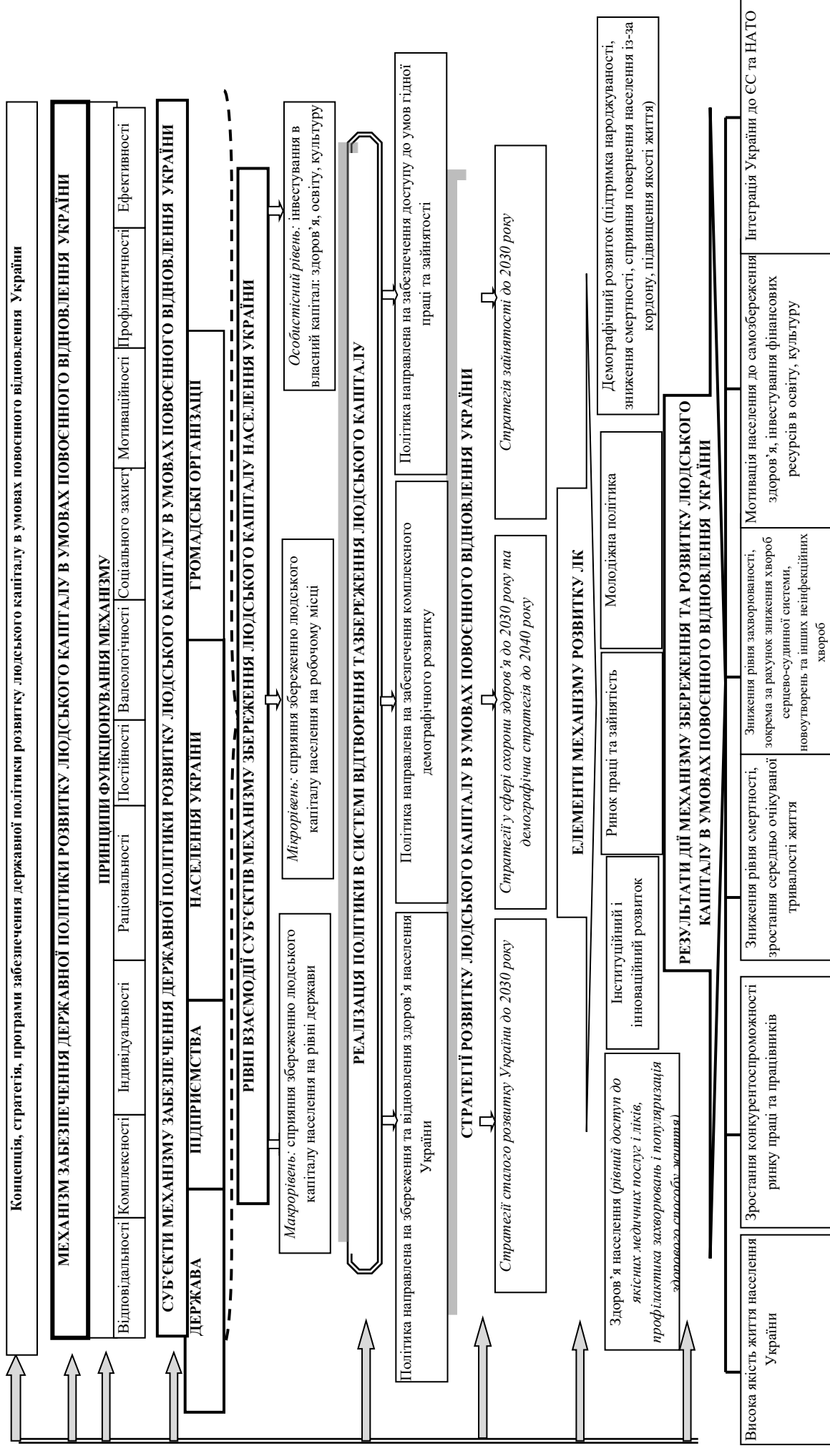


Рисунок 3.15 – Механізм забезпечення державної політики розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України

Джерело: складено автором на підставі узагальнень: [6], [10], [19], [21], [22], [24], [26], [29], [30], [30].

Таким чином, розроблений механізм забезпечення державної політики розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України складається з таких елементів: принципи (відповідальності, індивідуальності, комплексності, раціональності, мотиваційності, постійності, валеологічності, профілактичності, соціального захисту, ефективності); рівні взаємодії: макрорівень, мікрорівень, особистісний рівень; державну політику збереження та розвитку людського капіталу: (сталий розвиток, розвиток охорони здоров'я, зайнятості і створення гідних умов життя; молодіжна політика); стратегії збереження людського капіталу: «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року», «Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року», «Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року», «Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року». Даний механізм дозволить отримати ефект синергії [31], [32], [33], [34], [35]: забезпечити високу якість життя населення; конкурентоспроможний ринок праці; демографічну стабільність; інтеграцію України до європейського простору.

Результати дослідження в монографії дозволили розробити механізм забезпечення державної політики розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України, який базується на комплексній стратегії розвитку людського капіталу, яка включає: здоров'я населення; демографічний розвиток; ринок праці та зайнятість; інституційний та інноваційний розвиток. Базовими стратегіями, які забезпечують державну політику розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України є, зокрема «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року», яка направлена на створення умов для збереження та розвитку людського капіталу (ЛК) шляхом комплексного відновлення країни, модернізації освіти, медицини, ринку праці, цифрової трансформації та інтеграції до ЄС.

Стратегії у сфері охорони здоров'я до 2030 року мають передбачати доступ населення України до якісних медичних послуг, зокрема: формування безперервної, безпечної та доступної системи охорони здоров'я; розвиток

первинної ланки, інтеграція медичних закладів і трансформація маршрутів пацієнтів; інтеграція фармацевтичної політики з охороною здоров'я, гармонізація стандартів із нормами ЄС; підвищення відповідальності громадян за власне здоров'я, інформаційна просвіта, контроль ризикових факторів; реагування на наслідки пандемій, війн, підтримка ветеранів, ВПО та населення деокупованих територій; участь громад у плануванні послуг, відкритість рішень, громадський контроль.

Демографічна стратегія до 2040 року базується на таких складових, зокрема: повернення громадян і стримування міграції; стимулювання повернення українців, зниження відтоку, залучення іноземних працівників; підтримка народжуваності та сімей; економічна підтримка сімей, розвиток сімейної політики, позитивний імідж батьківства; зменшення передчасної смертності; профілактика хвороб, просування здорового способу життя, покращення доступу до медицини; активізація трудових ресурсів; зайнятість молоді, ветеранів, людей з інвалідністю, старших осіб; адаптація освіти до потреб ринку праці; активне довголіття; підтримка здоров'я та залучення літніх людей до активного життя; підвищення якості життя; безпечне і доступне середовище, соціальна згуртованість, довіра до держави.

Основними складниками «Молодіжної політики до 2030 року» має бути участь молоді у прийнятті рішень; партнерство влади, бізнесу й громадськості; цифровізація молодіжних процесів; розвиток неформальної освіти й навчання впродовж життя. Основним пріоритетом в молодіжній політиці має стати вектор «Молодь України – покоління стійкості».

В «Стратегії зайнятості 2020 року» – як важливого елементу механізму забезпечення державної політики розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України основними ключовими напрямками мають стати: своєчасне задоволення попиту на робочу силу, зокрема через використання цифрової системи «Обрій» для моніторингу ринку праці; повернення українців; залучення іноземних спеціалістів; узгодження освіти з ринком праці, зокрема через розвиток дуальної освіти, визнання неформального

навчання, державне замовлення за потребами економіки; соціальна інклюзія, зокрема за рахунок сприяння зайнятості людей з інвалідністю, доглядальників, ветеранів; усунення дискримінаційних бар'єрів; легалізація праці та гідна оплата, зокрема за рахунок виведення неформальної зайнятості з тіні, регулювання платформної роботи; модернізація служби зайнятості, партнерство з громадами, європейські стандарти нагляду за працею; євроінтеграція у сфері праці, зокрема через гармонізацію трудового законодавства, взаємне визнання кваліфікацій, участь у програмах ЄС (EaSI, ESF+) тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Forbes Ukraine оцінив чисельність населення: на підконтрольній території залишилось близько 30,5 млн. людей. *Українські новини*. URL: <https://www.grafiati.com/uk/info/dstu-8302-2015/examples/>
2. Лібанова Е.М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5.10.2025). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.15407/vism2025.04.038>.
3. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.
4. Кудин С., Федик М., Фурман Д. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2022. №. 4 (22). С. 194–207. DOI: [10.52058/2708-7530-2022-4\(22\)-194-207](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-194-207).
5. Ануфрієва О.Л. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. № 28. С. 154–173. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-154-173](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173).
6. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія. Київ : Ін-т економіки промисловості НАН України. Київ, 2020. 184 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/monohrafyia\\_briukhovetskaia\\_yvanenko\\_2020\\_compressed.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/monohrafyia_briukhovetskaia_yvanenko_2020_compressed.pdf)
7. Мазіна О.І. Людський капітал: проблеми оцінювання і збереження. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 95–103.
8. Мішин Ю.Р. Людський капітал у системі капіталу постіндустріального суспільства. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5. С. 34–37.
9. Мойсіяха А. В. Державне управління розвитком людського капіталу в поствоєнний період. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер.: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 4. С. 52–57.

10. Грішнова О.А. Інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34.
11. Москаленко О. М. Людський капітал як інституціональний ресурс моделі випереджаючого економічного розвитку. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Сер.: Економічна теорія та право*. 2013. № 2. С. 304–306.
12. Стрижак О.Є., Правдивець О.М. Людський капітал України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 12. С. 112–129.
13. Терещенко Д.А. Формування механізмів державного управління розвитком людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 103–108.
14. Замкова Н.Л., Махначова Н.М., Бондар В.О. Застосування методу контент-аналізу у дослідженні сталого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 9.
15. Гулівата І., Ніколіна І. Цифрові інструменти для впровадження в безбар'єрне освітнє середовище. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2023. №51. С.37-42. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2023-51-05>
16. Заюков І.В., Ніколіна І.І. Підвищення рівня добробуту родин як фактор сприяння економічному розвитку України. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. С.
17. Замкова Н.Л., Махначова Н.М., Іванченко Г.В. ЦСР-центричний підхід до стратегічного планування розвитку громад. *Scientia fructuosa*. 2024. № 5 (157). С. 105-120. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)08](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)08).
18. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку – звіт ООН. *Організація Об'єднаних Націй*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskooho-rozvytku-zvit-undp>
19. Заюков І.В. Збереження здоров'я зайнятого населення України в системі забезпечення людського розвитку: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.07. Вінниця, 2021. 498 с.
20. Длігач А. Людський капітал та перспективи для економіки. *Human Capital Forum – 2025*. URL: <https://www.hcf.kyiv.ua/download/ljudskij-kapital-i-perspektivi-dlja-ekonomiki-andrijdligach/>
21. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-demohrafichnoho-rozvytku-ukrainy-na-period-do-2040-roku-922r-300924>
22. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026-2028 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 92. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#Text>
23. Іванченко Г.В. Міценко Н.Г., Боднарюк В.А., Лозовий Т.І. Управління персоналом за засадах сталого розвитку як складова організаційно- економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. Вип. 67. С. 21–26.

24. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030» та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.02.2026 № 20. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennia-derzhavnoi-tsilovoi-sotsialnoi-prohramy-molod-ukrainy-pokolinnia-stiikosti-t20126>

25. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf>

26. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>

27. Шараєнко О.А. Вплив людського капіталу на економічне зростання та розвиток підприємств. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 85–89.

28. Шевченко Д.В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6. С. 51–56.

29. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

30. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: монографія. Житомир, 2015. 564 с.

31. Schultz T.W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>

32. Becker, G.S. (1975). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>

33. Nikolina I.I., Makhnachova N.M., Kuzinska V.A. Ukraine's Policy on Brain Drain in the Wartime And Post-War Periods. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 4. P. 191–198. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-4/149>.

34. Zayukov I.V., Makhnachova N.M., Ivanchenko H.V., Semeniuk I.Y. Ukraine labour potential modelling based on using the theory of unclear logic. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. (3). P. 177 – 183. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/177>.

35. Iovane G., Fominska I., Chinnici M., Zamkova N. An Industry 4.0 Solution for Business Games Applied to Museum Context and Learning Experiences. *Electronics*. 2025. №14 (7), p. 1240. <https://doi.org/10.3390/electronics14071240>.

## РОЗДІЛ 4

# ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ

**НІКОЛІНА Ірина Іванівна,**  
канд. наук держ. упр., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного управління,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7718-8599>

### **4.1. Теоретико-інституційні засади реалізації політики відновлення територіальних громад на засадах інклюзивності та безбар'єрності**

Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які відбуваються в Україні в умовах воєнного стану, і безпосередньо впливають на людський потенціал держави. Масштабні міграційні процеси, зокрема вимушене переміщення населення та відтік висококваліфікованих кадрів за кордон, формують нові виклики для системи публічного управління. Війна суттєво посилила тенденції втрати людського капіталу, що може мати довгострокові негативні наслідки для соціально-економічного розвитку держави [25, с. 149]. У таких умовах політика відновлення територіальних громад має бути спрямована не лише на фізичну відбудову, але й на збереження, повернення та розвиток людського потенціалу як ключового ресурсу сталого розвитку.

У цьому контексті особливого значення набуває формування інклюзивної моделі відновлення, яка передбачає створення умов для інтеграції різних соціальних груп, забезпечення рівного доступу до ресурсів і послуг, а також формування безбар'єрного середовища. Дослідження підкреслює, що ефективна державна політика має враховувати не лише економічні, але й соціальні та інституційні чинники утримання людського капіталу, зокрема якість життя, доступність інфраструктури та можливості самореалізації [25, с. 152]. Відтак,

розробка та впровадження публічно-управлінських інструментів інклюзивного відновлення територіальних громад стає важливою передумовою мінімізації наслідків демографічних втрат, підвищення привабливості територій та забезпечення їх стійкого розвитку у післявоєнний період.

Інклюзивність громади розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює фізичну, економічну, соціальну та цифрову доступність, а також рівень участі населення у процесах прийняття управлінських рішень [5, с. 121]. У цьому контексті формування безбар'єрного простору виступає ключовим інструментом реалізації інклюзивної політики, що забезпечує усунення обмежень доступу до ресурсів, послуг та можливостей для різних соціальних груп.

В умовах воєнного стану інклюзивний розвиток територіальних громад ускладнюється обмеженістю фінансових ресурсів, зростанням навантаження на місцеві бюджети та необхідністю одночасного фінансування безпекових і соціальних потреб. Дослідження свідчать, що, незважаючи на позитивні результати децентралізаційної реформи щодо підвищення фінансової спроможності громад, воєнні дії суттєво вплинули на структуру доходів і можливості реалізації програм розвитку [10, с. 19]. Це зумовлює потребу у пошуку ефективних управлінських інструментів та механізмів, здатних забезпечити баланс між відновленням, соціальною підтримкою та довгостроковим розвитком.

Водночас інституційне забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад потребує системного удосконалення. Інклюзивність не може розглядатися лише як результат розширення повноважень органів місцевого самоврядування, а має базуватися на функціонуванні комплексної системи інституційних механізмів, що включають нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та комунікативно-партисипативні складові [7, с. 202]. Недостатня узгодженість цих механізмів, а також обмежена інституційна спроможність окремих громад знижують ефективність реалізації політики інклюзивного розвитку.

Важливим стратегічним орієнтиром у формуванні безбар'єрного середовища в Україні є Національна стратегія із створення безбар'єрного простору до 2030 року, яка визначає безбар'єрність як комплексний підхід, що охоплює шість основних напрямів: фізичну, інформаційну, цифрову, освітню, економічну та громадянську доступність [11]. Реалізація положень цієї стратегії на рівні територіальних громад потребує інтеграції відповідних підходів у місцеві політики відновлення, стратегічні документи та програми розвитку.

Крім того, сучасні підходи до відновлення територій акцентують на необхідності врахування міжнародного досвіду післявоєнної реконструкції, який доводить, що ефективність відбудови значною мірою залежить від рівня соціальної згуртованості, участі громадян та інтеграції вразливих груп у процеси відновлення [1, с. 137]. Це підтверджує, що інклюзивність має розглядатися не як додатковий компонент політики, а як її базовий принцип.

Політика відновлення територіальних громад постає сьогодні як складна багаторівнева система управлінських рішень і заходів, спрямованих не лише на ліквідацію наслідків руйнувань, спричинених війною, але й на формування нової моделі розвитку територій, орієнтованої на стійкість, інклюзивність та довгострокову соціально-економічну трансформацію. У цьому контексті відновлення набуває ширшого змісту порівняно з традиційним розумінням відбудови інфраструктури, оскільки охоплює також соціальні, економічні, інституційні та просторові аспекти розвитку громад.

У науковій літературі та практиці публічного управління доцільно розрізняти поняття «відбудова», «відновлення» та «розвиток». Відбудова, як правило, асоціюється з фізичним відтворенням зруйнованих об'єктів інфраструктури та матеріальних активів. Натомість відновлення передбачає ширший процес відновлення функціонування територій, включаючи соціальні зв'язки, економічну активність, інституційну спроможність та якість життя населення. Розвиток, у свою чергу, орієнтований на довгострокові структурні зміни, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності територій і добробуту населення.

Сучасні підходи до політики відновлення в Україні базуються на розумінні того, що післявоєнна реконструкція не повинна обмежуватися відтворенням довоєнного стану, а має стати основою для якісної трансформації суспільства. У наукових дослідженнях підкреслюється, що відбудова має ґрунтуватися на принципах інноваційності, соціальної згуртованості та технологічного оновлення, що забезпечує перехід до більш стійкої та інклюзивної моделі розвитку [6, с. 6]. Такий підхід передбачає інтеграцію економічної, соціальної та просторової реінтеграції як взаємопов'язаних складових відновлення.

Важливим аспектом формування політики відновлення є врахування міжнародного досвіду післявоєнної реконструкції, який демонструє, що ефективність відновлення залежить не лише від обсягів фінансових ресурсів, але й від якості інституцій, рівня координації між суб'єктами управління та залучення населення до процесів прийняття рішень. Зокрема, серед ключових факторів успіху визначаються міжнародна підтримка, розвиток соціальних програм, відновлення критичної інфраструктури та інтеграція постраждалих груп населення [1, с. 137]. Це підтверджує необхідність формування політики відновлення на засадах партнерства, відкритості та участі.

У контексті децентралізації в Україні особливого значення набуває роль територіальних громад як ключових суб'єктів реалізації політики відновлення. Саме на місцевому рівні відбувається ідентифікація потреб населення, планування заходів з відновлення та забезпечення доступу до базових послуг. Водночас воєнний стан суттєво ускладнює ці процеси, оскільки обмежує фінансові можливості громад, змінює структуру бюджетних видатків і підвищує рівень невизначеності у прийнятті управлінських рішень [10, с. 19]. Це вимагає підвищення адаптивності системи публічного управління та впровадження нових підходів до стратегічного планування розвитку територій.

Важливим компонентом політики відновлення територіальних громад є її орієнтація на інклюзивний розвиток, що передбачає створення умов для рівного доступу всіх груп населення до ресурсів, послуг та можливостей. Інклюзивність у цьому контексті виступає не лише соціальним пріоритетом, але й чинником

підвищення ефективності використання людського потенціалу та забезпечення стійкості розвитку територій. Дослідження підтверджують, що реалізація інклюзивного підходу потребує належного фінансового забезпечення, диверсифікації джерел фінансування та активного залучення грантових і міжнародних ресурсів [4, с. 183].

Крім того, політика відновлення повинна враховувати інституційні особливості функціонування територіальних громад. Ефективність її реалізації значною мірою залежить від узгодженості нормативно-правових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних та комунікативних механізмів, що забезпечують трансформацію стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення [7, с. 202]. Недостатній рівень інституційної спроможності, фрагментарність політик та обмеженість ресурсів залишаються ключовими викликами на шляху реалізації комплексної політики відновлення.

Інклюзивний розвиток територіальних громад виступає однією з ключових парадигм публічного управління, що визначає якість соціально-економічних трансформацій та ефективність політики відновлення. Його актуалізація зумовлена необхідністю подолання соціально-економічної нерівності, забезпечення рівного доступу до ресурсів і можливостей, а також інтеграції різних соціальних груп у процеси розвитку територій. У контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення інклюзивний розвиток набуває стратегічного значення як інструмент зміцнення соціальної згуртованості та відновлення людського потенціалу.

У наукових дослідженнях інклюзивний розвиток розглядається як комплексний процес, спрямований на підвищення добробуту населення, зниження рівня бідності та нерівності, а також розширення участі громадян у соціально-економічному житті. Зокрема, підкреслюється, що його сутність полягає не лише у зростанні економічних показників, а й у забезпеченні рівного доступу до результатів цього зростання та активному залученні населення до процесів прийняття рішень [10, с. 19]. Таким чином, інклюзивний розвиток має людиноцентричний характер і орієнтується на задоволення потреб усіх членів громади, включаючи вразливі категорії населення.

Важливим аспектом дослідження інклюзивного розвитку є визначення сутності інклюзивної територіальної громади. У науковій літературі вона трактується як така, що забезпечує рівність можливостей, доступність публічних послуг, високий рівень соціальної згуртованості та активну участь громадян у місцевому самоврядуванні. Серед ключових ознак інклюзивності виділяють фізичну, економічну, цифрову та інформаційну доступність, а також рівень громадської активності та інтеграції різних соціальних груп [5, с. 121]. Такий підхід підкреслює багатовимірний характер інклюзивності та необхідність її комплексного забезпечення на рівні громади.

Вважаємо, що інклюзивний розвиток територіальних громад доцільно розглядати крізь призму просторового підходу, що враховує взаємодію міських і сільських територій, а також специфіку їх функціонування. Дослідження засвідчують, що формування інклюзивного середовища вимагає інтеграції переваг різних типів територій та подолання їх структурних дисбалансів, що особливо актуально в умовах сільсько-міських агломерацій [16, с. 171]. Це передбачає розвиток інфраструктури, забезпечення доступності послуг та створення умов для економічної активності населення незалежно від місця проживання.

Значну роль у формуванні інклюзивного розвитку відіграє стратегічний підхід, що передбачає узгодження цілей розвитку територіальних громад із загальнодержавною регіональною політикою та використання інструментів стратегічного планування. У цьому контексті наголошується на необхідності впровадження смарт-підходів, що поєднують інноваційні технології, цифровізацію та ефективне використання ресурсів з орієнтацією на потреби населення [17, с. 190]. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність управлінських рішень та підвищити ефективність реалізації політики розвитку.

Окремої уваги потребує інституційний вимір інклюзивного розвитку, який визначає здатність територіальних громад реалізовувати відповідні політики та досягати поставлених цілей. Інклюзивний розвиток має чітко виражену інституційну природу та забезпечується через функціонування системи

взаємопов'язаних механізмів, серед яких нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та комунікативно-партисипативні [7, с. 202]. Від рівня розвитку цих механізмів залежить ефективність реалізації інклюзивної політики та здатність громад реагувати на сучасні виклики.

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно систематизувати ключові характеристики інклюзивного розвитку територіальних громад (табл. 4.1.1).

Таблиця 4.1.1 – Наукові підходи до трактування інклюзивного розвитку територіальних громад

| Автор                               | Визначення  | Ключові акценти                                  | Узагальнення                        |
|-------------------------------------|---|--|-------------------------------------|
| Мацюк І. [10]                       | Процес, спрямований на підвищення добробуту населення, зниження нерівності та залучення до економічної діяльності | Добробут, участь, економічна активність          | Людиноцентричний підхід до розвитку |
| Жуковська А., Шушпанов Д. [5]       | Характеристика громади, що забезпечує рівний доступ до ресурсів, послуг і можливостей                             | доступність, соціальна згуртованість, інтеграція | Багатовимірність інклюзивності      |
| Павлов О. Павлова І., Павлов О. [1] | Інклюзивність як інтеграція соціально-просторових систем із урахуванням різних типів територій                    | просторовий розвиток, конвергенція               | Територіальний підхід               |
| Попадинець Н., Олексюк Г. [17]      | Інклюзивний розвиток як стратегічний процес, інтегрований у політику регіонального розвитку                       | Стратегування, смарт-підхід                      | Інструмент стратегічного управління |

До ключових принципів інклюзивного розвитку територіальних громад доцільно віднести:

- рівність можливостей – забезпечення доступу всіх груп населення до ресурсів, послуг та участі в управлінні;
- доступність – усунення фізичних, соціальних, інформаційних та економічних бар'єрів;
- участь і партисипативність – залучення громадян до процесів прийняття рішень;
- соціальна згуртованість – формування довіри та взаємодії між різними соціальними групами;

- сталий розвиток – узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей;
- інституційна спроможність – забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування.

В умовах війни інклюзивний розвиток територіальних громад стикається з низкою викликів, зокрема зростанням соціальної вразливості населення, необхідністю інтеграції внутрішньо переміщених осіб, обмеженістю ресурсів та підвищенням навантаження на місцеві бюджети. Це потребує адаптації існуючих підходів до управління розвитком та впровадження інноваційних механізмів підтримки населення і бізнесу.

Водночас сучасні підходи до інклюзивного розвитку тісно пов'язані з концепцією безбар'єрності, яка забезпечує практичну реалізацію принципів доступності та рівності можливостей. Безбар'єрний простір створює умови для повноцінної участі всіх членів громади у соціально-економічному житті, що робить його невід'ємною складовою інклюзивної політики розвитку територій.

Формування безбар'єрного простору є однією з ключових умов забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад, оскільки саме через усунення бар'єрів реалізується принцип рівності можливостей, доступності ресурсів і повноцінної участі всіх категорій населення у суспільному житті. У сучасному публічному управлінні безбар'єрність розглядається не лише як інфраструктурна характеристика середовища, а як комплексна управлінська концепція, що охоплює соціальні, економічні, цифрові та інституційні аспекти розвитку територій [12, 25].

У стратегічних документах державного рівня безбар'єрний простір визначається як середовище, у якому кожна людина, незалежно від віку, стану здоров'я, рівня мобільності чи соціального статусу, має можливість вільно пересуватися, отримувати послуги, користуватися інформацією та реалізовувати свої права [11]. Такий підхід свідчить про розширення традиційного розуміння доступності та інтеграцію принципів безбар'єрності у всі сфери суспільного життя.

У наукових дослідженнях безбар'єрність тісно пов'язується з інклюзивністю як її практичним проявом. Якщо інклюзивний розвиток визначає стратегічні цілі забезпечення рівності можливостей, то безбар'єрний простір виступає інструментом їх досягнення на рівні конкретних управлінських рішень і територіальних практик. При цьому інклюзивність територіальних громад передбачає забезпечення доступності публічних послуг, інфраструктури, інформації та економічних можливостей, що безпосередньо корелює з принципами безбар'єрності [5, с. 121].

Переконані, що особливого значення формування безбар'єрного простору набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли значна частина населення стикається з новими обмеженнями доступу, зумовленими руйнуванням інфраструктури, переміщенням, травмами та зростанням соціальної вразливості. У цих умовах безбар'єрність виступає не лише елементом якості середовища, а й фактором соціальної стабільності, реінтеграції населення та відновлення людського потенціалу. Міжнародний досвід післявоєнної відбудови підтверджує, що ефективне відновлення неможливе без забезпечення доступності соціальних послуг, інтеграції постраждалих груп та розвитку інклюзивної інфраструктури [1, с. 137].

Комплексний характер безбар'єрного простору проявляється через його багатовимірну структуру, яка включає різні типи доступності. Узагальнення ключових складових безбар'єрності наведено в табл. 4.1.2.

Важливо підкреслити, що ефективне формування безбар'єрного простору можливе лише за умови інтеграції відповідних принципів у систему публічного управління. Це передбачає не лише прийняття нормативно-правових актів, але й їх імплементацію через конкретні управлінські інструменти, програми розвитку та інфраструктурні проєкти. У цьому контексті особливу роль відіграють органи місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію політики безбар'єрності на рівні територіальних громад.

Цифровізація є важливим чинником розвитку безбар'єрного середовища, оскільки дозволяє розширити доступ до публічних послуг та інформації,

зменшити адміністративні бар'єри та підвищити ефективність взаємодії між громадянами та владою. Використання цифрових інструментів сприяє формуванню інклюзивного освітнього середовища, забезпеченню доступу до адміністративних послуг та розвитку цифрової демократії [12, с. 37]. Це особливо актуально в умовах обмеженої фізичної мобільності населення.

Таблиця 4.1.2 – Складові безбар'єрного простору територіальної громади

| Складова     | Зміст  | Прояв на рівні громади  |
|--------------|--|---|
| Фізична      | Доступність будівель, транспорту, вуличного простору | Пандуси, ліфти, безбар'єрні маршрути, адаптований громадський транспорт |
| Цифрова      | Доступ до цифрових сервісів і технологій             | Цифрові послуги, доступні вебресурси, цифрова грамотність               |
| Інформаційна | Доступність інформації для всіх груп населення       | Адаптовані формати (шрифт Брайля, субтитри, прості тексти)              |
| Освітня      | Рівний доступ до освіти                              | Інклюзивні освітні середовища, цифрові освітні платформи                |
| Економічна   | Доступ до ринку праці та економічних можливостей     | Підтримка зайнятості, розвиток підприємництва                           |
| Громадянська | Участь у прийнятті рішень і громадському житті       | Громадські консультації, електронна демократія                          |

*Джерело: узагальнено на основі [11]*

Водночас формування безбар'єрного простору стикається з рядом викликів, серед яких: недостатній рівень фінансового забезпечення, фрагментарність управлінських рішень, недостатня координація між різними суб'єктами управління та обмежена інституційна спроможність громад. Забезпечення безбар'єрності потребує значних ресурсів, у тому числі фінансових, що в умовах воєнного стану створює додаткові труднощі для органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим актуалізується необхідність диверсифікації джерел фінансування та залучення міжнародної допомоги [4, с. 183].

У сучасній парадигмі публічного управління інклюзивний розвиток та формування безбар'єрного простору розглядаються як взаємопов'язані та взаємодоповнюючі складові політики відновлення територіальних громад. Їх синергія визначає не лише якість управлінських рішень, але й ефективність реалізації стратегічних цілей сталого розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації.

Інклюзивний розвиток виступає стратегічною основою політики відновлення, оскільки орієнтований на забезпечення рівності можливостей, соціальної справедливості та повноцінної участі всіх груп населення у суспільному житті. Водночас безбар'єрний простір є практичним інструментом реалізації цих цілей, що забезпечує усунення фізичних, інформаційних, цифрових, економічних та соціальних обмежень, які перешкоджають доступу до ресурсів і послуг. Таким чином, інклюзивність визначає цільову спрямованість розвитку, тоді як безбар'єрність забезпечує механізми її досягнення.

Взаємозв'язок цих категорій проявляється у тому, що інклюзивний розвиток не може бути реалізований без створення безбар'єрного середовища, а безбар'єрність, у свою чергу, набуває змісту лише у контексті забезпечення рівності можливостей і соціальної інтеграції. Як засвідчують наукові підходи, інклюзивність територіальних громад передбачає забезпечення доступності публічних послуг, інфраструктури та участі громадян, що безпосередньо співвідноситься із завданнями формування безбар'єрного простору [5, с. 121]. Відтак, ці поняття не є тотожними, але перебувають у тісному функціональному зв'язку.

У політиці відновлення територіальних громад цей взаємозв'язок набуває особливого значення, оскільки відновлення має здійснюватися з урахуванням потреб різних соціальних груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інших вразливих категорій населення. Забезпечення їх інтеграції у соціально-економічне життя громади можливе лише за умови поєднання стратегічних підходів інклюзивного розвитку з практичними заходами щодо усунення бар'єрів. У цьому контексті безбар'єрність виступає інструментом відновлення людського потенціалу та підвищення якості життя населення.

На державному рівні інтеграція інклюзивного підходу та принципів безбар'єрності закріплена у Національній стратегії із створення безбар'єрного простору до 2030 року, яка передбачає формування доступного середовища у всіх сферах суспільного життя [11]. Реалізація цієї стратегії на рівні

територіальних громад потребує включення відповідних підходів до стратегічних документів розвитку, програм відновлення та управлінських практик. Зокрема, йдеться про інтеграцію принципів доступності у просторове планування, розвиток інклюзивної інфраструктури, забезпечення доступу до цифрових сервісів та активізацію участі громадян у прийнятті рішень.

Важливим аспектом взаємозв'язку інклюзивності та безбар'єрності є їх вплив на формування стійкості територіальних громад. Інклюзивний розвиток сприяє підвищенню соціальної згуртованості та довіри, що є основою стабільності суспільства, тоді як безбар'єрний простір забезпечує практичні умови для реалізації цього потенціалу. У поєднанні ці складові формують здатність громади адаптуватися до викликів, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати відновлення в умовах кризових ситуацій.

Разом з тим, у практиці публічного управління спостерігається недостатній рівень інтеграції інклюзивного підходу та принципів безбар'єрності. Часто ці напрями реалізуються фрагментарно, без належної координації та системності, що знижує ефективність політики відновлення. Зокрема, безбар'єрність нерідко обмежується інфраструктурними рішеннями, тоді як інклюзивний розвиток розглядається як декларативний принцип без належного інструментального забезпечення. Це зумовлює необхідність формування комплексного підходу до їх поєднання у межах єдиної управлінської системи.

Узагальнюючи, доцільно зазначити, що взаємозв'язок інклюзивного розвитку та безбар'єрності у політиці відновлення територіальних громад має системний характер і проявляється через поєднання стратегічних цілей і практичних механізмів їх досягнення. Ефективна політика відновлення повинна забезпечувати інтеграцію цих підходів на всіх рівнях управління – від державного до локального, що дозволить створити умови для формування стійких, інклюзивних і безбар'єрних територіальних громад.

Вважаємо, що саме інституційне середовище формує рамкові умови для прийняття управлінських рішень, визначає характер взаємодії між суб'єктами публічного управління та забезпечує реалізацію стратегічних пріоритетів

розвитку територій. У цьому контексті інклюзивне відновлення доцільно розглядати як результат функціонування комплексної системи інституцій, механізмів і правил, що забезпечують рівний доступ до ресурсів, послуг і можливостей для всіх членів громади.

Інституційна природа інклюзивного розвитку територіальних громад проявляється у взаємодії формальних і неформальних інститутів. До формальних інститутів належать нормативно-правові акти, державні та місцеві програми розвитку, стратегічні документи, а також органи публічної влади, що забезпечують реалізацію відповідної політики. Неформальні інститути включають суспільні норми, цінності, практики взаємодії та рівень довіри між громадянами і владою. Як зазначається у наукових дослідженнях, інклюзивний розвиток має виразну інституційну природу і визначається не лише розширенням повноважень органів місцевого самоврядування, а й ефективністю функціонування системи інституційних механізмів [7, с. 202].

Реформа децентралізації в Україні стала одним із ключових чинників трансформації системи публічного управління та формування спроможних територіальних громад, здатних самостійно визначати пріоритети розвитку та реалізовувати політику відновлення. У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови саме органи місцевого самоврядування відіграють визначальну роль у забезпеченні інклюзивного розвитку територій, оскільки вони знаходяться найближче до населення і володіють інформацією про реальні потреби різних соціальних груп.

Децентралізація створила інституційні передумови для підвищення ефективності управління на місцевому рівні, зокрема через розширення повноважень громад, зміцнення їх фінансової бази та посилення відповідальності за результати розвитку. Завершення основного етапу реформи у 2020 році сприяло зростанню частки власних доходів місцевих бюджетів, що, у свою чергу, підвищило можливості територіальних громад щодо реалізації програм розвитку та надання публічних послуг [10, с. 19]. Водночас повномасштабна війна суттєво ускладнила ці процеси, зумовивши перерозподіл бюджетних ресурсів на користь безпекових та соціальних потреб.

У контексті інклюзивної політики відновлення роль місцевого самоврядування полягає насамперед у забезпеченні рівного доступу населення до базових послуг, створенні безбар'єрного середовища та інтеграції вразливих категорій населення у соціально-економічне життя громади. Органи місцевого самоврядування виступають ключовими суб'єктами у реалізації державних стратегій, зокрема Національної стратегії із створення безбар'єрного простору до 2030 року, адаптуючи її положення до локальних умов та включаючи їх у місцеві програми розвитку [11].

Важливим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування є розробка та реалізація стратегічних документів розвитку територіальних громад, у яких закріплюються пріоритети інклюзивного відновлення. До таких документів належать стратегії розвитку громад, програми комплексного відновлення, а також цільові програми, спрямовані на забезпечення доступності інфраструктури та послуг. Наприклад, на рівні окремих громад впроваджуються спеціалізовані програми розвитку безбар'єрного простору, що передбачають модернізацію транспортної інфраструктури, адаптацію громадських будівель та розвиток інклюзивних сервісів [18].

Значну роль у формуванні інклюзивної політики відновлення відіграє здатність органів місцевого самоврядування до ефективного управління ресурсами. У наукових дослідженнях підкреслюється, що забезпечення інклюзивного розвитку потребує не лише наявності фінансових ресурсів, але й їх раціонального використання, диверсифікації джерел фінансування та активного залучення зовнішніх ресурсів, зокрема грантових і міжнародних програм [4, с. 183]. У цьому контексті громади виступають як платформи для мобілізації ресурсів і координації діяльності різних суб'єктів розвитку.

Не менш важливою є роль місцевого самоврядування у забезпеченні участі громадян у процесах прийняття рішень. Інклюзивна політика відновлення передбачає врахування інтересів різних соціальних груп, що можливо лише за умови розвитку механізмів громадської участі, зокрема громадських консультацій, електронної демократії та партнерства з громадськими

організаціями. Залучення населення до процесів управління сприяє підвищенню довіри до влади, формуванню соціальної згуртованості та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Сьогодення обумовлює виконання органами місцевого самоврядування також функцій кризового управління. Це включає забезпечення життєдіяльності громади, організацію соціальної підтримки населення, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та забезпечення доступу до базових послуг.

Система інституційного забезпечення інклюзивного відновлення територіальних громад включає сукупність взаємопов'язаних механізмів, які забезпечують трансформацію стратегічних цілей у конкретні управлінські дії. Узагальнюючи наукові підходи, доцільно виокремити основні групи таких механізмів (табл. 4.1.3).

Таблиця 4.1.3 – Інституційні механізми забезпечення інклюзивного відновлення територіальних громад

| Група механізмів             | Зміст  | Роль у забезпеченні інклюзивного відновлення                   |
|------------------------------|--|--|
| Нормативно-правові           | Закони, стратегії, програми, регуляторні акти              | Визначають правила та принципи реалізації політики відновлення |
| Організаційно-управлінські   | Система органів влади, управлінські процедури, координація | Забезпечують реалізацію політики на практиці                   |
| Фінансово-економічні         | Бюджетні ресурси, гранти, інвестиції, міжнародна допомога  | Створюють ресурсну базу для реалізації заходів                 |
| Комунікативно-партисипативні | Громадська участь, консультації, електронна демократія     | Забезпечують залучення населення до прийняття рішень           |

*Джерело: узагальнено на основі [7, с. 202]*

Нормативно-правові механізми формують базис інституційного забезпечення інклюзивного відновлення, визначаючи стратегічні пріоритети, цілі та принципи державної політики. Важливим елементом у цій системі є Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року [11]. Водночас ефективність нормативного забезпечення залежить від його узгодженості з місцевими програмами розвитку та реальними потребами територіальних громад.

Організаційно-управлінські механізми забезпечують реалізацію політики інклюзивного відновлення через діяльність органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів та взаємодію з іншими суб'єктами публічного управління. Важливу роль відіграє координація між різними рівнями влади, а також партнерство з громадськими організаціями, бізнесом і міжнародними інституціями. Сьогодні зростає значення міжсекторальної взаємодії, яка дозволяє об'єднати ресурси та забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем розвитку територій.

Фінансово-економічні механізми є ключовим елементом забезпечення інклюзивного відновлення, оскільки визначають можливості реалізації відповідних програм і проєктів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність інклюзивного розвитку значною мірою залежить від здатності громад акумулювати внутрішні та зовнішні фінансові ресурси, включаючи бюджетні кошти, інвестиції та міжнародну допомогу [4, с. 183]. В умовах воєнного стану особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Комунікативно-партисипативні механізми забезпечують залучення громадян до процесів прийняття рішень, що є важливою передумовою формування інклюзивної політики. Активна участь населення сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, врахуванню інтересів різних соціальних груп та зміцненню соціальної згуртованості. У цьому контексті важливу роль відіграють інструменти електронної демократії, громадські консультації та механізми зворотного зв'язку.

Водночас доцільно зауважити, що інституційне забезпечення інклюзивного відновлення територіальних громад стикається з рядом системних проблем. Серед них: недостатня узгодженість нормативно-правової бази, фрагментарність управлінських рішень, обмеженість фінансових ресурсів, а також недостатній рівень інституційної спроможності окремих громад. Як зазначається у наукових дослідженнях, ці фактори суттєво обмежують ефективність реалізації інклюзивної політики та потребують комплексного вирішення [7, с. 202].

Отож, проведений теоретичний аналіз дозволяє узагальнити ключові підходи до розуміння політики відновлення територіальних громад у сучасних умовах та визначити її концептуальні засади в контексті інклюзивного розвитку і формування безбар'єрного простору.

Встановлено, що сучасна політика відновлення виходить за межі традиційного підходу, орієнтованого виключно на відбудову інфраструктури, і трансформується у комплексну систему заходів, спрямованих на відновлення функціонування територій, розвиток людського потенціалу та забезпечення стійкості громад.

Обґрунтовано, що інклюзивний розвиток виступає стратегічною основою політики відновлення, оскільки забезпечує орієнтацію управлінських рішень на потреби людини, рівність можливостей та соціальну згуртованість. Його сутність полягає у поєднанні економічного зростання із забезпеченням доступу до результатів цього зростання для всіх груп населення, що особливо актуально в умовах зростання соціальної вразливості та нерівності. Інклюзивність територіальних громад визначається через такі характеристики, як доступність публічних послуг, рівень участі громадян, соціальна інтеграція та розвиток людського потенціалу.

Водночас встановлено, що практична реалізація інклюзивного розвитку безпосередньо пов'язана із формуванням безбар'єрного простору, який виступає ключовим інструментом забезпечення доступності та рівності можливостей. Безбар'єрність розглядається як комплексна характеристика середовища, що охоплює фізичну, цифрову, інформаційну, освітню, економічну та громадянську складові. Її інтеграція у політику відновлення територіальних громад дозволяє забезпечити усунення бар'єрів доступу до ресурсів і послуг та створити умови для повноцінної участі населення у соціально-економічному житті.

Важливим результатом дослідження є визначення взаємозв'язку інклюзивного розвитку та безбар'єрності як взаємодоповнюючих складових політики відновлення. Інклюзивність формує стратегічну мету розвитку територіальних громад, тоді як безбар'єрність забезпечує інструментальну

основу її досягнення. Такий підхід дозволяє перейти від декларативного проголошення принципів інклюзії до їх практичної реалізації через конкретні управлінські рішення та інфраструктурні зміни.

У контексті децентралізації визначено, що ключова роль у формуванні та реалізації інклюзивної політики відновлення належить органам місцевого самоврядування. Саме вони забезпечують адаптацію державних стратегій до локальних умов, визначають пріоритети розвитку та реалізують конкретні заходи, спрямовані на відновлення територій. Реформа децентралізації створила передумови для підвищення фінансової та управлінської спроможності громад, однак воєнний стан зумовив необхідність переорієнтації ресурсів і підвищення адаптивності управлінських рішень.

Разом з тим, встановлено, що сучасна практика реалізації політики відновлення характеризується рядом проблем, серед яких: фрагментарність підходів до впровадження інклюзивності, обмежене врахування принципів безбар'єрності у стратегічному плануванні, недостатній рівень координації між різними суб'єктами управління та обмеженість ресурсної бази. Це зумовлює необхідність формування комплексного підходу до реалізації політики відновлення, що передбачає інтеграцію інклюзивного розвитку та безбар'єрності у єдину систему управління.

Таким чином, теоретико-інституційні засади політики відновлення територіальних громад базуються на поєднанні концепцій інклюзивного розвитку, безбар'єрності та децентралізації, що разом формують основу для забезпечення стійкого розвитку територій. Визначені положення створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження інституційно-управлінських та фінансово-економічних інструментів реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад, які розглядатимуться у наступному підрозділі.

## **4.2. Система публічно-управлінських інструментів реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад**

Інструментарій публічного управління визначає здатність органів влади трансформувати стратегічні цілі у конкретні управлінські рішення та практичні результати, спрямовані на забезпечення інклюзивного розвитку та підвищення якості життя населення.

У науковій літературі публічно-управлінські інструменти розглядаються як сукупність засобів, методів і важелів впливу, що використовуються суб'єктами публічного управління для реалізації визначених цілей політики. У контексті інклюзивного відновлення територіальних громад ці інструменти спрямовані на забезпечення рівного доступу до ресурсів, відновлення інфраструктури, підтримку соціально вразливих груп та створення умов для економічної активності населення. Водночас їх ефективність залежить від узгодженості, комплексності та здатності адаптуватися до умов невизначеності, характерних для періоду воєнного стану.

Слід розмежовувати поняття «політика», «механізм» та «інструмент» у системі публічного управління. Політика визначає стратегічні цілі та напрями розвитку, механізм відображає систему взаємопов'язаних процесів і способів реалізації політики, тоді як інструменти є конкретними засобами впливу, за допомогою яких здійснюється практична реалізація управлінських рішень. Таким чином, публічно-управлінські інструменти виступають операційним рівнем реалізації політики відновлення, забезпечуючи її практичну імплементацію на державному та місцевому рівнях.

У сучасних дослідженнях інклюзивного розвитку підкреслюється, що ефективність реалізації політики значною мірою залежить від комплексного використання різних груп інструментів, які охоплюють нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та комунікативно-партисипативні складові [7, с. 202]. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управлінського впливу та інтеграцію різних аспектів розвитку територіальних громад.

Узагальнюючи наукові підходи та враховуючи специфіку політики інклюзивного відновлення, доцільно запропонувати класифікацію публічно-управлінських інструментів, яка відображає їх функціональне призначення та сферу застосування (табл. 4.2.1).

Таблиця 4.2.1 – Класифікація публічно-управлінських інструментів реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад

| Група інструментів         | Зміст  | Приклади застосування   |
|----------------------------|--|---|
| Нормативно-правові         | Формування правових засад реалізації політики відновлення                  | Стратегії розвитку, програми відновлення, місцеві нормативні акти       |
| Організаційно-управлінські | Забезпечення реалізації політики через управлінські структури та процедури | Діяльність органів місцевого самоврядування, координація між суб'єктами |
| Фінансово-економічні       | Формування ресурсної бази відновлення                                      | Місцеві бюджети, субвенції, гранти, інвестиції                          |
| Цифрові                    | Використання цифрових технологій у процесах управління                     | Цифрові послуги, цифрові платформи, е-врядування                        |
| Партисипативні             | Залучення громадян до процесів прийняття рішень                            | Громадські консультації, бюджети участі, електронні петиції             |
| Інфраструктурні            | Формування безбар'єрного середовища  | Модернізація транспорту, адаптація будівель, безбар'єрні маршрути       |

*Джерело: узагальнено автором на основі [4; 7; 10]*

Кожна з наведених груп інструментів виконує специфічну функцію у системі реалізації політики відновлення. Нормативно-правові інструменти визначають рамкові умови функціонування та встановлюють правила реалізації політики, забезпечуючи її легітимність та узгодженість із загальнодержавною стратегією розвитку. Організаційно-управлінські інструменти забезпечують координацію діяльності суб'єктів публічного управління та трансформацію стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення.

Фінансово-економічні інструменти формують матеріальну основу реалізації політики відновлення, визначаючи можливості фінансування відповідних програм і проєктів. Як підкреслюється у наукових дослідженнях,

ефективність інклюзивного розвитку значною мірою залежить від здатності територіальних громад акумулювати та раціонально використовувати фінансові ресурси, а також залучати зовнішнє фінансування [4, с. 183].

Цифрові інструменти набувають особливого значення в умовах цифровізації публічного управління, оскільки сприяють підвищенню доступності послуг, зменшенню адміністративних бар'єрів та забезпеченню прозорості управлінських процесів. Використання цифрових технологій дозволяє реалізувати принципи безбар'єрності у сфері доступу до інформації та публічних послуг, що є важливим елементом інклюзивного розвитку [12, с. 37].

Партисипативні інструменти забезпечують залучення громадян до процесів прийняття рішень, що сприяє врахуванню інтересів різних соціальних груп та підвищенню легітимності політики відновлення. Активна участь населення є важливою умовою формування інклюзивного середовища та зміцнення соціальної згуртованості.

Інфраструктурні інструменти спрямовані на формування безбар'єрного середовища та відновлення критичної інфраструктури, що забезпечує фізичну доступність територій і послуг. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні практичної реалізації принципів інклюзивності, створюючи умови для повноцінної участі населення у житті громади.

Розглянемо групи публічно-управлінських інструментів реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад через призму практичних аспектів їх застосування та ефективності впровадження в діяльності територіальних громад.

Нормативно-правові та стратегічні інструменти є ключовою складовою системи публічно-управлінських інструментів, оскільки вони визначають концептуальні засади, цілі, принципи та напрями реалізації політики відновлення територіальних громад. Саме через них формується єдине правове та стратегічне поле, яке забезпечує узгодженість управлінських рішень, їх відповідність державним пріоритетам та орієнтацію на інклюзивний розвиток і формування безбар'єрного середовища.

Нормативно-правові інструменти охоплюють систему законодавчих і підзаконних актів, які регулюють процеси відновлення територій, визначають

повноваження органів публічної влади та встановлюють правові засади реалізації відповідної політики. Вони створюють інституційні рамки для впровадження реформ, визначають стандарти доступності та забезпечують закріплення принципів інклюзивності і безбар'єрності. У цьому контексті важливе значення має Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року [11].

Стратегічні інструменти реалізації політики відновлення представлені системою документів державного, регіонального та місцевого рівнів, що забезпечують планування та координацію розвитку територій. До них належать стратегії розвитку територіальних громад, програми комплексного відновлення, а також галузеві та цільові програми, які визначають довгострокові та середньострокові пріоритети розвитку та механізми їх досягнення.

На національному та регіональному рівнях стратегічні документи формують загальні орієнтири політики відновлення, тоді як на місцевому рівні вони конкретизуються з урахуванням особливостей розвитку територіальних громад. Зокрема, прикладом стратегічного документа місцевого рівня є Стратегія розвитку Стрижавської територіальної громади до 2030 року, яка визначає довгострокове бачення розвитку громади, її пріоритети та напрями трансформації [23]. Такі стратегії виступають основою для формування політики відновлення та забезпечують узгодженість управлінських рішень на локальному рівні.

В умовах післявоєнного відновлення особливого значення набувають програми комплексного відновлення територій, які передбачають системний підхід до відбудови інфраструктури, розвитку економіки та соціальної сфери. Зокрема, на рівні міських громад розробляються відповідні документи, такі як Програма комплексного відновлення території Вінницької міської територіальної громади на 2024–2027 роки, яка визначає ключові напрями трансформації території, орієнтовані на стійкість, безпеку та людиноцентризм [18]. Важливо, що подібні програми спрямовані не лише на відбудову, а й на

модернізацію територій, інтегруючи принципи безбар'єрності, енергоефективності та сталого розвитку .

Окремим напрямом стратегічних інструментів є спеціалізовані програми, спрямовані на забезпечення безбар'єрності. Зокрема, на рівні територіальних громад впроваджуються такі документи, як Програма розвитку безбар'єрного простору Вінницької міської територіальної громади на 2024–2027 роки, що охоплює різні сфери – від інфраструктури до цифрової доступності та соціальних послуг [22]. Реалізація подібних програм сприяє створенню доступного середовища та підвищенню якості життя населення.

Важливою характеристикою нормативно-правових і стратегічних інструментів є їх багаторівневий характер. Вони забезпечують поєднання державної політики з локальними ініціативами, що дозволяє враховувати специфіку розвитку кожної громади. Водночас ефективність їх реалізації залежить від узгодженості стратегічних документів між собою, їх адаптивності до умов воєнного стану та інтеграції принципів інклюзивності і безбар'єрності у всі рівні планування.

Організаційно-управлінські інструменти є важливою складовою системи публічно-управлінських інструментів реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад, оскільки забезпечують практичну імплементацію стратегічних цілей та нормативно-правових положень у конкретні управлінські дії. Вони визначають організацію управлінських процесів, координацію діяльності суб'єктів публічного управління та ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень.

Сутність організаційно-управлінських інструментів полягає у формуванні ефективної системи управління розвитком територіальних громад, яка включає визначення відповідальних суб'єктів, розподіл функцій і повноважень, встановлення процедур взаємодії та забезпечення координації між різними рівнями влади. У контексті інклюзивного відновлення такі інструменти спрямовані на інтеграцію принципів інклюзивності та безбар'єрності у процеси планування, прийняття рішень і реалізації програм розвитку.

Ключову роль у застосуванні організаційно-управлінських інструментів відіграють органи місцевого самоврядування, які виступають основними суб'єктами реалізації політики відновлення на рівні територіальних громад. Вони забезпечують розробку та впровадження відповідних програм, організовують діяльність структурних підрозділів, координують взаємодію з іншими органами влади, бізнесом і громадськістю. В умовах воєнного стану значення таких інструментів зростає, оскільки громади виконують функції кризового управління, пов'язані із забезпеченням життєдіяльності населення, соціального захисту та відновлення інфраструктури.

Важливим організаційно-управлінським інструментом є програмно-цільовий підхід, який передбачає реалізацію політики відновлення через систему взаємопов'язаних програм і проєктів. Такий підхід дозволяє чітко визначити цілі, ресурси, терміни та відповідальних виконавців, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. У межах цього підходу особлива увага приділяється інтеграції інклюзивних принципів у всі етапи реалізації програм — від планування до оцінки результатів.

Не менш важливим інструментом є міжсекторальна взаємодія, яка забезпечує координацію діяльності органів публічної влади, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів. Така взаємодія дозволяє об'єднати ресурси та компетенції різних суб'єктів, що є особливо важливим в умовах обмеженості ресурсів та складності завдань відновлення. У сучасних умовах саме партнерський підхід до управління розвитком територій розглядається як один із ключових чинників ефективності інклюзивної політики.

Важливу роль у системі організаційно-управлінських інструментів відіграють механізми координації та управління проєктами, які забезпечують узгодженість дій різних суб'єктів та ефективне використання ресурсів. Це включає створення спеціалізованих структур або робочих груп, впровадження проєктного менеджменту, моніторинг і оцінку реалізації програм. Використання таких інструментів дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити досягнення запланованих результатів.

Окремого значення набуває інтеграція цифрових технологій у систему управління, що сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню доступності послуг та забезпеченню прозорості діяльності органів влади. Використання цифрових інструментів дозволяє покращити комунікацію між владою і громадянами, а також забезпечити ефективний зворотний зв'язок у процесі реалізації політики відновлення [12, с. 37].

Фінансово-економічні інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад, оскільки саме вони формують ресурсну базу для впровадження відповідних програм і заходів. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови питання ефективного фінансового забезпечення набуває особливої актуальності, оскільки потреби у відновленні інфраструктури, соціальної сфери та підтримці населення значно зростають, тоді як ресурсні можливості громад залишаються обмеженими.

Основою фінансового забезпечення інклюзивного відновлення виступають місцеві бюджети, які формуються за рахунок власних доходів та міжбюджетних трансфертів. У результаті децентралізації частка власних доходів місцевих бюджетів зросла, що сприяло підвищенню фінансової спроможності територіальних громад. Водночас воєнний стан суттєво вплинув на структуру доходів і видатків, зумовивши необхідність переорієнтації ресурсів на забезпечення безпеки, соціального захисту та підтримки внутрішньо переміщених осіб [10, с. 19]. Це обмежує можливості фінансування довгострокових проєктів розвитку та вимагає більш раціонального використання наявних ресурсів.

Важливим фінансово-економічним інструментом є державні субвенції та інші форми міжбюджетних трансфертів, які спрямовуються на реалізацію пріоритетних напрямів політики відновлення. Вони забезпечують підтримку територіальних громад, особливо тих, що зазнали значних втрат внаслідок воєнних дій або мають обмежену власну дохідну базу. Державна підтримка дозволяє вирівнювати диспропорції у розвитку територій та забезпечувати фінансування соціально значущих проєктів.

Суттєву роль у забезпеченні інклюзивного відновлення відіграє міжнародна допомога, яка включає фінансову, технічну та гуманітарну підтримку з боку міжнародних організацій, урядів інших держав та донорських інституцій. У сучасних умовах саме міжнародна допомога виступає одним із ключових джерел фінансування відновлення, сприяючи реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, модернізації економіки та підтримці соціальних програм. Як свідчать дослідження, ефективність використання таких ресурсів залежить від рівня координації, прозорості та інституційної спроможності органів публічного управління [4, с. 183].

Окремим напрямом фінансового забезпечення є грантові програми, які дозволяють територіальним громадам залучати додаткові ресурси для реалізації інноваційних та соціально орієнтованих проєктів. Грантове фінансування є важливим інструментом підтримки інклюзивних ініціатив, спрямованих на розвиток безбар'єрного середовища, інтеграцію вразливих груп населення та підвищення якості публічних послуг. Його перевагою є можливість реалізації проєктів, які не можуть бути профінансовані за рахунок місцевих бюджетів.

Інвестиційні механізми також відіграють важливу роль у забезпеченні інклюзивного відновлення територіальних громад. Йдеться про залучення приватних інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства, створення сприятливого інвестиційного клімату та підтримку малого і середнього бізнесу. Інвестиції сприяють економічному відновленню територій, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня економічної активності населення, що є важливою умовою інклюзивного розвитку.

Узагальнюючи основні джерела фінансування інклюзивного відновлення територіальних громад, доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 4.2.2).

Таблиця 4.2.2 – Джерела фінансування інклюзивного відновлення територіальних громад

| Джерело фінансування | Характеристика                          | Роль у забезпеченні інклюзивного відновлення              |
|----------------------|---|---|
| Місцеві бюджети      | Власні доходи громад та трансферти      | Базове фінансування соціальних та інфраструктурних потреб |
| Державні субвенції   | Цільові кошти з державного бюджету      | Підтримка пріоритетних напрямів відновлення               |
| Міжнародна допомога  | Фінансова і технічна підтримка донорів  | Реалізація масштабних проєктів та реформ                  |
| Грантові програми    | Кошти міжнародних і національних фондів | Підтримка інноваційних та соціальних ініціатив            |
| Інвестиційні ресурси | Приватні інвестиції, партнерства        | Розвиток економіки та створення робочих місць             |

*Джерело: узагальнено автором на основі [4; 10]*

Цифрові інструменти та інструменти електронної демократії відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад. Їх значення зростає в умовах воєнного стану, коли обмеження фізичної мобільності, потреба у швидкому прийнятті рішень та забезпеченні доступу до публічних послуг актуалізують необхідність використання цифрових технологій як інструменту управління.

Цифрові інструменти у публічному управлінні охоплюють сукупність інформаційно-комунікаційних технологій, платформ та сервісів, що забезпечують автоматизацію управлінських процесів, доступ до адміністративних послуг та ефективну взаємодію між владою і громадянами. До таких інструментів належать електронні адміністративні послуги, офіційні вебпортали органів місцевого самоврядування, геоінформаційні системи, цифрові реєстри, мобільні застосунки та інтегровані платформи управління. Їх впровадження сприяє підвищенню прозорості, зменшенню бюрократичних процедур та забезпеченню оперативного доступу до інформації.

Особливого значення цифрові інструменти набувають у контексті формування безбар'єрного середовища, оскільки забезпечують альтернативні канали доступу до публічних послуг для різних категорій населення. Цифровізація дозволяє мінімізувати фізичні бар'єри, забезпечити дистанційний

доступ до послуг та створити умови для включення у суспільне життя осіб з обмеженою мобільністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп. Таким чином, цифрові технології виступають важливим інструментом реалізації принципів інклюзивності та доступності [12, с. 37].

Ключовим елементом цифрових інструментів є інструменти електронної демократії, які забезпечують участь громадян у процесах публічного управління шляхом використання цифрових технологій. До них належать електронні петиції, електронні консультації з громадськістю, онлайн-опитування, електронні звернення громадян, а також цифрові інструменти бюджету участі. Їх застосування сприяє підвищенню відкритості органів влади, забезпечує врахування громадської думки та формує нові канали комунікації між владою і суспільством.

Сучасні платформи електронної демократії забезпечують інтеграцію різних інструментів участі в єдиному цифровому середовищі, що дозволяє підвищити ефективність їх використання та забезпечити системність взаємодії. В Україні розвиток таких платформ є важливим елементом цифрової трансформації публічного управління, спрямованої на підвищення рівня громадської участі та прозорості прийняття рішень. Використання єдиних цифрових рішень сприяє стандартизації процесів взаємодії, підвищенню довіри до влади та розширенню можливостей для участі громадян.

Партисипативні інструменти, у свою чергу, забезпечують безпосередню участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень і виступають важливою складовою демократичного врядування. До таких інструментів належать громадські слухання, консультації з громадськістю, участь у розробці стратегічних документів, діяльність дорадчих органів, громадських рад тощо. Вони створюють можливості для врахування інтересів різних соціальних груп та формування політики, орієнтованої на потреби громади.

У контексті інклюзивного відновлення територіальних громад цифрові та партисипативні інструменти виконують важливу функцію забезпечення рівного доступу до участі у суспільному житті. Вони дозволяють залучати до процесів

прийняття рішень різні категорії населення, у тому числі осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молодь, людей похилого віку та інші вразливі групи. Це сприяє формуванню соціальної згуртованості, підвищенню довіри до органів влади та забезпеченню більш ефективної реалізації політики відновлення.

Разом з тим, впровадження цифрових і партисипативних інструментів супроводжується певними викликами: нерівний рівень цифрової грамотності населення, обмежений доступ до інтернет-ресурсів у окремих територіях, недостатній рівень активності громадян, а також формальний характер окремих механізмів участі. Подолання цих проблем потребує розвитку цифрових компетентностей, удосконалення комунікаційної політики органів влади та забезпечення реального врахування результатів громадської участі у процесах прийняття рішень.

Формування безбар'єрного середовища на рівні територіальних громад є важливою складовою реалізації політики інклюзивного відновлення, оскільки саме на локальному рівні відбувається безпосереднє впровадження заходів, спрямованих на забезпечення доступності та рівності можливостей для всіх категорій населення [25]. Одним із ключових інструментів є інфраструктурні рішення, спрямовані на адаптацію просторового середовища до потреб різних груп населення. Йдеться про модернізацію об'єктів соціальної та транспортної інфраструктури, забезпечення доступності громадських будівель, облаштування безбар'єрних маршрутів, встановлення пандусів, ліфтів, тактильних елементів, а також адаптацію громадського транспорту. Впровадження таких рішень дозволяє забезпечити фізичну доступність території та сприяє соціальній інтеграції осіб з інвалідністю, людей похилого віку, батьків із малими дітьми та інших груп населення.

Важливим інструментом формування безбар'єрного середовища є просторове планування, яке передбачає інтеграцію принципів доступності на етапі розробки містобудівної документації. У цьому контексті значення мають державні будівельні норми та стандарти, які встановлюють вимоги до

безбар'єрності об'єктів інфраструктури. Їх дотримання дозволяє забезпечити системний підхід до формування доступного середовища та запобігти виникненню нових бар'єрів у процесі відбудови територій.

Окрему групу інструментів становлять управлінські та програмні рішення, що передбачають розробку та реалізацію місцевих програм розвитку безбар'єрного середовища. Такі програми визначають пріоритетні напрями діяльності, перелік заходів, відповідальних виконавців та джерела фінансування, що забезпечує системність і послідовність реалізації політики безбар'єрності на рівні громади.

Важливу роль у формуванні безбар'єрного середовища відіграють цифрові інструменти, які забезпечують доступ до інформації та публічних послуг. Йдеться про адаптацію офіційних вебресурсів до потреб різних користувачів, впровадження електронних сервісів, використання мобільних застосунків та цифрових платформ. Такі інструменти дозволяють подолати інформаційні бар'єри та забезпечити рівний доступ до послуг незалежно від фізичних можливостей чи місця перебування громадян.

Не менш важливими є комунікативні та освітні інструменти, спрямовані на формування культури безбар'єрності у суспільстві. До них належать інформаційні кампанії, навчальні програми, підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, а також просвітницькі заходи для населення. Формування відповідних цінностей і підвищення рівня обізнаності сприяє більш ефективному впровадженню принципів безбар'єрності та забезпечує їх підтримку з боку громади.

У контексті інклюзивного відновлення важливим інструментом є також залучення громадян до процесів формування безбар'єрного середовища. Участь населення у визначенні пріоритетів розвитку, оцінці доступності середовища та контролі за реалізацією відповідних заходів дозволяє підвищити їх ефективність та забезпечити врахування реальних потреб різних соціальних груп.

Отож, проведений аналіз дозволяє узагальнити систему публічно-управлінських інструментів реалізації політики інклюзивного відновлення

територіальних громад як багаторівневу, комплексну та взаємопов'язану сукупність засобів впливу, що забезпечують трансформацію стратегічних цілей у конкретні управлінські результати. Встановлено, що ефективність політики відновлення визначається не окремими інструментами, а їх узгодженим і системним застосуванням у межах єдиного управлінського підходу.

Систему публічно-управлінських інструментів доцільно розглядати як інтегровану модель, що включає нормативно-правові, стратегічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, цифрові, партисипативні та інфраструктурні складові. Кожна з цих груп інструментів виконує окрему функцію, водночас їх взаємодія забезпечує досягнення синергетичного ефекту. Зокрема, нормативно-правові та стратегічні інструменти визначають загальні рамки та напрями розвитку; організаційно-управлінські забезпечують реалізацію прийнятих рішень; фінансово-економічні формують ресурсну основу; цифрові та партисипативні інструменти сприяють відкритості, доступності та участі; інфраструктурні забезпечують практичну реалізацію принципів безбар'єрності.

Важливою характеристикою системи інструментів є їх орієнтація на забезпечення інклюзивного розвитку, що передбачає врахування потреб різних соціальних груп та створення умов для рівного доступу до ресурсів і можливостей. У цьому контексті безбар'єрність виступає наскрізним принципом, який інтегрується у всі групи інструментів — від стратегічного планування до реалізації конкретних проєктів на рівні громади. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише відновлення територій, а й підвищення якості життя населення та зміцнення соціальної згуртованості.

Узагальнення показує, що ключовою умовою ефективності системи публічно-управлінських інструментів є їх взаємодоповнюваність і координація. Відсутність узгодженості між окремими інструментами, фрагментарність їх застосування або недостатній рівень ресурсного забезпечення суттєво знижують ефективність політики відновлення. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування цілісної системи управління, яка передбачає інтеграцію різних інструментів у межах єдиної стратегії розвитку територіальних громад.

### **4.3. Практика та напрями вдосконалення публічно-управлінських інструментів інклюзивного відновлення (на прикладі Вінницької міської та Стрижавської селищної територіальних громад)**

Вибір Вінницької міської та Стрижавської селищної територіальних громад як об'єктів дослідження зумовлений необхідністю порівняльного аналізу реалізації політики інклюзивного відновлення в умовах різної ресурсної спроможності, масштабів розвитку та просторової організації. Поєднання великої урбанізованої громади та селищної громади з переважно сільським населенням дозволяє виявити як універсальні підходи до впровадження публічно-управлінських інструментів, так і специфічні особливості їх застосування на локальному рівні.

Вінницька міська територіальна громада (Вінницька МТГ) виконує функції адміністративного, економічного і культурного центру регіону. До її складу входять місто Вінниця та Вінницько-Хутірський, Деснянський і Стадницький старостинські округи. Загальна чисельність населення громади становить близько 430 тис. осіб, що свідчить про значний демографічний та економічний потенціал. Водночас висока щільність населення та значні масштаби функціонування соціальної інфраструктури формують підвищені вимоги до якості та доступності публічних послуг.

З початку повномасштабного вторгнення російської федерації Вінницька МТГ стала одним із ключових гуманітарних центрів України, прийнявши понад 45 тис. офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб. Це суттєво вплинуло на структуру населення, підвищило навантаження на соціальну, освітню та медичну інфраструктуру, а також актуалізувало питання інтеграції нових мешканців у соціально-економічне життя громади. У цих умовах особливого значення набуває формування інклюзивного середовища, здатного забезпечити рівний доступ до ресурсів і послуг для різних категорій населення.

Економіка Вінницької МТГ характеризується диверсифікованістю та відносною стійкістю до кризових впливів. Ключовими галузями є харчова та

переробна промисловість, машинобудування, легка промисловість, а також динамічно розвинений сектор інформаційних технологій. Громада стала одним із лідерів у підтримці релокованого бізнесу, прийнявши значну кількість підприємств із постраждалих регіонів, що сприяє збереженню економічної активності та робочих місць.

На відміну від Вінницької МТГ, Стрижавська селищна територіальна громада (Стрижавська СТГ) має значно менші масштаби розвитку та іншу соціально-економічну структуру. Населення громади становить близько 19,3 тис. осіб, при цьому понад половина жителів проживає у сільській місцевості, що визначає специфіку організації публічних послуг та управління територією [23]. Просторова розосередженість населення ускладнює доступ до соціальної інфраструктури та потребує застосування адаптивних управлінських рішень.

Освітня мережа Стрижавської громади є меншою за масштабами та налічує 10 закладів загальної середньої освіти, що обслуговують понад 2 тис. учнів [8]. Низька наповнюваність класів (у середньому 16,9 учнів) створює передумови для більш індивідуалізованого підходу до навчання, проте водночас впливає на ефективність використання бюджетних ресурсів. Фінансова спроможність громади значною мірою залежить від державної підтримки, зокрема освітньої субвенції, що обмежує можливості реалізації масштабних інфраструктурних і соціальних проєктів [3].

Вплив воєнного стану на Стрижавську громаду також проявляється через зростання соціального навантаження, необхідність забезпечення базових послуг для внутрішньо переміщених осіб, а також обмеженість ресурсів для реалізації інклюзивної політики. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління наявними ресурсами, розвиток партнерств та залучення зовнішньої підтримки.

Демографічні виклики є спільними для обох громад, однак мають різний характер прояву. У Вінницькій МТГ вони пов'язані з інтеграцією значної кількості ВПО, адаптацією ветеранів та підтримкою різних соціальних груп, тоді як у Стрижавській громаді більш актуальними є проблеми старіння населення,

трудової міграції та обмеженого кадрового потенціалу. У цьому контексті інклюзивний розвиток виступає ключовим інструментом забезпечення соціальної згуртованості та підвищення якості життя населення.

Таким чином, досліджувані територіальні громади репрезентують різні моделі функціонування публічного управління – урбанізовану, ресурсно спроможну та інноваційно орієнтовану (Вінницька МТГ) і менш масштабну, ресурсно обмежену, але потенційно гнучку (Стрижавська СТГ).

Це створює належні умови для комплексного аналізу практики застосування публічно-управлінських інструментів інклюзивного відновлення, ефективність якої значною мірою визначається функціонуванням спеціалізованих інституцій, які забезпечують формування та впровадження відповідних управлінських рішень.

У цьому контексті Вінницька МТГ демонструє системний підхід до впровадження політики безбар'єрності, який ґрунтується на поєднанні інституційних, організаційно-управлінських та фінансових інструментів.

Ключову роль у формуванні та реалізації політики безбар'єрності у Вінницькій МТГ відіграє Департамент відновлення та розвитку Вінницької міської ради, який виступає базовим суб'єктом стратегування та координації відповідних процесів [13-15]. Саме цей структурний підрозділ забезпечує розробку програмних документів у сфері безбар'єрності, формування проєктних рішень, а також координацію діяльності різних учасників процесу відновлення. Важливим елементом інституційної спроможності є функціонування у структурі департаменту профільного відділу безбар'єрності, що свідчить про інституціоналізацію політики доступності на місцевому рівні.

Практика діяльності Департаменту відновлення та розвитку засвідчує перехід від декларативного підходу до системної реалізації політики безбар'єрності через конкретні проєкти та заходи. Зокрема, у громаді реалізується флагманський проєкт «Рух без бар'єрів», у межах якого здійснюється комплексна адаптація міського простору, включаючи модернізацію транспортної інфраструктури, облаштування зупинок

громадського транспорту, реконструкцію тротуарів та громадських просторів із урахуванням потреб маломобільних груп населення [15]. Важливо, що безбар'єрність у даному випадку розглядається не як окремий елемент, а як інтегрована характеристика міського середовища.

Інституційно важливим механізмом координації політики безбар'єрності є Рада безбар'єрності при Вінницькому міському голові, яка виступає платформою міжсекторної взаємодії. До її складу входять представники органів місцевого самоврядування, депутати та представники громадськості, що забезпечує узгодження управлінських рішень та врахування потреб різних соціальних груп. Такий формат дозволяє реалізовувати принципи партисипативного управління та підвищує ефективність прийняття рішень у сфері інклюзивного розвитку.

Дієвим напрямом реалізації організаційно-управлінських інструментів є також розвиток цифрової інклюзії, який забезпечується діяльністю Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради. У цьому контексті цифрові інструменти виступають не лише засобом оптимізації управлінських процесів, але й механізмом забезпечення доступності публічних послуг та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Використання платформ електронної демократії, цифрових сервісів зворотного зв'язку та онлайн-інструментів участі сприяє формуванню відкритого та інклюзивного управлінського середовища, що відповідає принципам good governance.

Значну роль у реалізації політики безбар'єрності відіграють також комунікаційні та партнерські інструменти. Практика Вінницької МТГ включає активну взаємодію з бізнесом, укладання меморандумів про співпрацю, залучення національних амбасадорів безбар'єрності, а також проведення інформаційно-просвітницьких заходів [13-15]. Це свідчить про застосування комплексного підходу, що поєднує управлінські, соціальні та комунікаційні інструменти.

Фінансово-економічні інструменти виступають основою реалізації зазначених управлінських рішень. У Вінницькій міській територіальній громаді бюджетна політика характеризується високим рівнем фінансової спроможності, що дозволяє забезпечувати реалізацію масштабних інфраструктурних та соціальних проєктів.

За підсумками 2025 року доходи загального фонду бюджету зросли на 15,8%, а загальний обсяг доходів досяг 8 563 009,3 тис. грн. Водночас видатки бюджету також зросли, що свідчить про активне фінансування публічних послуг, соціальної сфери та інфраструктурних проєктів. Незважаючи на зростання видатків, бюджет громади залишається збалансованим: у 2025 році сформовано профіцит у розмірі 83 928,7 тис. грн. [2]. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та здатність громади забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку, у тому числі у сфері інклюзивності та безбар'єрності. Важливим джерелом фінансування є міжбюджетні трансферти, зокрема освітня субвенція, обсяг якої у 2025 році становив 874 633,2 тис. грн. Значна частина цих коштів спрямовується на забезпечення функціонування освітньої мережі, у тому числі розвиток інклюзивного навчання, що підтверджується наявністю 258 асистентів учителів в інклюзивних класах [7].

У Стрижавській селищній територіальній громаді фінансово-економічні інструменти реалізуються в умовах значно обмеженішої ресурсної бази, однак демонструють позитивну динаміку розвитку. Доходи бюджету громади у 2025 році зросли на 30,2% і досягли 328 262,5 тис. грн, при цьому особливо суттєве зростання спостерігається у спеціальному фонді (понад 200%), що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності та залучення додаткових ресурсів [3].

Видатки бюджету також зросли на 16,7%, що відображає необхідність фінансування соціально значущих сфер, зокрема освіти, соціального захисту, житлово-комунального господарства та інфраструктури. Важливою тенденцією є перехід громади від дефіцитного до профіцитного бюджету (9 315,8 тис. грн у 2025 році), що свідчить про підвищення ефективності фінансового управління.

Особливістю фінансової політики Стрижавської громади є значна залежність від зовнішніх джерел фінансування, включаючи державні субвенції, обласні програми та міжнародну допомогу. Це зумовлено обмеженою дохідною базою та впливом воєнного стану на економічну активність, зокрема скороченням діяльності підприємств і зменшенням податкових надходжень.

Порівняльний аналіз свідчить, що Вінницька МТГ демонструє інституційно оформлену та системну модель реалізації політики безбар'єрності, яка включає спеціалізовані органи управління, координаційні механізми та розвинену фінансову базу. Натомість Стрижавська СТГ реалізує більш адаптивну модель, орієнтовану на ефективне використання обмежених ресурсів та поступове впровадження інклюзивних підходів [19-21].

Освітня інклюзія є одним із ключових напрямів реалізації політики інклюзивного розвитку територіальних громад, оскільки саме система освіти формує базові умови для забезпечення рівного доступу до соціальних можливостей, розвитку людського потенціалу та соціальної інтеграції. У сучасних умовах воєнного стану значення інклюзивної освіти суттєво зростає, адже збільшується кількість осіб, які потребують додаткової підтримки, зокрема внутрішньо переміщених осіб, дітей з особливими освітніми потребами, дітей, які зазнали травматичного досвіду.

Вінницька МТГ демонструє системний підхід до реалізації освітньої інклюзії, що базується на поєднанні фінансових, організаційних та інституційних інструментів. Станом на 2025 рік у громаді функціонує масштабна мережа закладів загальної середньої освіти, що охоплює 47 835 учнів та 1 626 класів. Важливою характеристикою є також значна кількість учнів, які навчаються за індивідуальною формою (2 516 осіб, або 5,7%), що свідчить про гнучкість освітньої системи [7].

Інклюзивна складова освітньої системи громади забезпечується через функціонування інклюзивних класів та залучення 258 асистентів учителів, що дозволяє забезпечити індивідуалізований підхід до навчання дітей з особливими освітніми потребами та сприяє їх соціальній інтеграції. Високий рівень наповнюваності класів (у середньому близько 30 учнів) свідчить про ефективне використання ресурсів, однак водночас актуалізує потребу в подальшому розвитку інклюзивних практик та індивідуалізації навчання.

Ключовим інструментом забезпечення освітньої інклюзії є фінансування, зокрема за рахунок освітньої субвенції. У 2025 році її обсяг для Вінницької

громади становив 874 633,2 тис. грн , що дозволяє забезпечити: оплату праці педагогічних працівників; фінансування асистентів учителів; функціонування інклюзивних класів; підтримку спеціальних закладів освіти.

Таким чином, освітня інклюзія у Вінницькій МТГ має системний характер і виступає невід’ємною складовою політики розвитку людського потенціалу.

Освітня інклюзія у Стрижавській СТГ реалізується в умовах обмеженої ресурсної бази, однак відіграє важливу роль у забезпеченні доступності освітніх послуг для населення (табл. 4.3.1).

Таблиця 4.3.1 – Основні показники освітньої інклюзії

| Показник                        | Вінницька МТГ | Стрижавська СТГ |
|---------------------------------|---------------|-----------------|
| Учні                            | 47 835        | 2 028           |
| Класи                           | 1 626         | 120             |
| Інклюзивні класи                | 258           | 17              |
| Асистенти                       | 258           | 17              |
| Частка індивідуального навчання | 5,7%          | 6,9%            |
| Освітня субвенція               | 874,6 млн грн | 54,2 млн грн    |

Джерело: узагальнено на основі [7, 8]

Станом на 2025 рік у Стрижавській СТГ налічувалося 2 028 учнів та 120 класів [8]. Особливістю громади є значна частка сільського населення, менша наповнюваність класів (16,9). Аналіз бюджетних видатків громади свідчить, що освіта традиційно займає провідне місце у структурі фінансування. Значна частина коштів спрямовується на утримання закладів освіти, оплату праці педагогічних працівників, забезпечення функціонування освітньої інфраструктури, реалізацію базових елементів інклюзивного навчання [19-21].

Водночас, на відміну від великих міських громад, освітня інклюзія у Стрижавській СТГ має більш адаптивний характер і реалізується переважно наступним чином:

- інтеграцію дітей з особливими освітніми потребами у загальноосвітні заклади;
- забезпечення базових умов доступності;
- використання державних механізмів фінансування (освітня субвенція).

У Вінницькій МТГ цифровізація управлінських процесів має системний характер і реалізується через діяльність профільних структурних підрозділів, зокрема Департаменту інформаційних технологій. Важливим інструментом є впровадження сервісів цифрової демократії, які забезпечують інтерактивну взаємодію між громадянами та органами місцевого самоврядування: електронні петиції; електронні консультації з громадськістю; платформи подання звернень та скарг; цифрові сервіси зворотного зв'язку.

Застосування цих інструментів дозволяє громадянам безпосередньо впливати на формування місцевої політики, ініціювати вирішення актуальних проблем та брати участь у процесах прийняття рішень. Особливо важливим є те, що цифрові інструменти сприяють залученню широкого кола населення, включаючи осіб з обмеженою мобільністю, що відповідає принципам безбар'єрності.

У Стрижавській СТГ цифрові інструменти також впроваджуються, однак мають більш обмежений масштаб використання. Громада використовує такі сервіси: електронні петиції; консультації з громадськістю; інструменти інформування населення через офіційний вебсайт.

Використання цих інструментів дозволяє забезпечити базовий рівень участі громадян у процесах місцевого самоврядування, однак їх функціональність та рівень залучення населення є нижчими порівняно з великими міськими громадами.

Партисипативні інструменти є важливою складовою демократичного врядування, оскільки забезпечують включення громадян у процеси прийняття управлінських рішень. У досліджуваних громадах такі інструменти реалізуються як у цифровому, так і у традиційному форматах.

У Вінницькій МТГ спостерігається високий рівень розвитку партисипативних практик, що включає: проведення електронних консультацій; використання платформ для громадського обговорення, залучення громадян до формування місцевих програм і стратегій та розвиток механізмів зворотного зв'язку. Ці інструменти забезпечують не лише інформування населення, але й реальну участь громадян у процесах управління, що відповідає принципам good governance та сприяє підвищенню ефективності прийнятих рішень.

У Стрижавській громаді партисипативні інструменти мають більш локальний характер і реалізуються через консультації з громадськістю, участь жителів у засіданнях органів місцевого самоврядування та використання цифрових каналів комунікації. Водночас рівень залучення населення до процесів прийняття рішень у громаді є нижчим, що зумовлено як обмеженими ресурсами, так і менш розвиненою цифровою інфраструктурою.

Важливим аспектом використання цифрових інструментів є забезпечення їх доступності для всіх категорій населення. У цьому контексті цифрова інклюзія виступає складовою безбар'єрного середовища, оскільки дозволяє усунути бар'єри у доступі до інформації та публічних послуг.

У Вінницькій громаді цифрова доступність забезпечується завдяки розвитку онлайн-сервісів; використанню мобільних додатків та вебплатформ; інтеграції різних каналів комунікації.

У Стрижавській СТГ цифрова доступність також розвивається, однак її рівень значною мірою залежить від технічних можливостей та рівня цифрової грамотності населення.

У Вінницькій МТГ формування безбар'єрного простору здійснюється на засадах стратегічного планування та інтеграції в загальну політику відновлення. Важливим інструментом є реалізація флагманського проекту «Рух без бар'єрів», у межах якого створюються комплексні безбар'єрні маршрути, що поєднують об'єкти соціальної, транспортної та адміністративної інфраструктури. Зокрема, реалізовано 12 об'єктів, включаючи зупинки громадського транспорту, ділянки вуличної мережі, житлові та адміністративні будівлі [15] . Такий підхід демонструє перехід від точкової адаптації до формування цілісного доступного міського простору.

Крім того, у громаді впроваджено цифрові інструменти моніторингу доступності, зокрема створено онлайн-мапу безбар'єрності, яка охоплює близько 1000 об'єктів, що дозволяє здійснювати постійний аудит інфраструктури та визначати пріоритети її модернізації .

Натомість у Стрижавській СТГ інфраструктурна складова безбар'єрності перебуває на етапі формування та має більш фрагментарний характер. Відсутність системного фінансування та обмеженість ресурсів зумовлюють повільні темпи модернізації інфраструктури.

У Вінницькій громаді транспортна доступність інтегрується у концепцію безбар'єрних маршрутів. Облаштування зупинок, пониження бордюрів, впровадження тактильних елементів та адаптація вуличної мережі забезпечують формування безперервного доступного середовища. Важливою є також інтеграція транспортної інфраструктури з іншими елементами міського простору, що відповідає принципам універсального дизайну.

У Стрижавській громаді транспортна доступність залишається обмеженою, що пов'язано з менш розвинутою транспортною мережею та фінансовими обмеженнями. Водночас у рамках інклюзивної політики передбачається поступова адаптація транспортної інфраструктури та врахування потреб маломобільних груп населення при плануванні розвитку території .

У Вінницькій громаді доступність послуг реалізується через поєднання фізичної адаптації об'єктів та цифровізації сервісів. Функціонування Ради безбар'єрності при міському голові, до складу якої входять представники влади та громадськості, забезпечує координацію політики у цій сфері та залучення різних стейкхолдерів до прийняття рішень. Водночас впровадження електронних сервісів дозволяє розширити доступ до послуг для населення, зменшуючи фізичні бар'єри.

У Стрижавській громаді доступність послуг також розглядається як складова інклюзивного розвитку, зокрема через впровадження електронних інструментів, організацію попереднього запису та розвиток дистанційних форм обслуговування . Проте рівень цифровізації та інституційної підтримки є нижчим порівняно з міською громадою.

Отож, Вінницька МТГ демонструє високий рівень інституційної спроможності у впровадженні політики безбар'єрності:

- участі у національних ініціативах («Рух без бар'єрів»);

- налагодженні партнерства з бізнесом (укладено 19 меморандумів) ;
- інтеграції принципів безбар'єрності у проекти громадського бюджету та програми відновлення.

Крім того, у 2025 році здійснювалися комплексні перевірки доступності об'єктів та реалізовувалися заходи з популяризації безбар'єрності , що свідчить про системний характер політики.

У Стрижавській громаді ініціативи у сфері безбар'єрності інтегруються у ширший контекст інклюзивного розвитку, який передбачає поєднання інфраструктурних, соціальних та цифрових інструментів. Важливу роль відіграє взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю та міжнародними партнерами, що дозволяє компенсувати обмеженість ресурсів .

Отож, порівняльний аналіз засвідчує, що рівень сформованості безбар'єрного середовища безпосередньо залежить від інституційної спроможності громади, доступу до фінансових ресурсів та інтеграції безбар'єрності у стратегічні документи розвитку. Вінницька міська територіальна громада характеризується системністю та масштабністю реалізації безбар'єрної політики; інтеграцією інфраструктурних, цифрових та управлінських рішень; активною взаємодією з державними та міжнародними партнерами. Натомість Стрижавська селищна територіальна громада демонструє поступове формування безбар'єрного середовища; орієнтацію на проектний підхід; залежність від зовнішньої підтримки та ресурсів.

Таким чином, досвід Вінницької МТГ може розглядатися як модельний для масштабування у менших громадах, зокрема Стрижавській, із урахуванням необхідності адаптації до локальних умов. У свою чергу, практика Стрижавської громади демонструє важливість гнучких управлінських рішень та використання інструментів інклюзивного розвитку навіть за умов ресурсних обмежень, що є актуальним для більшості територіальних громад України в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Проведений аналіз практики Вінницької міської та Стрижавської селищної територіальних громад дозволяє виокремити ключові виклики інституційного, фінансового, організаційного та соціального характеру.

По-перше, суттєвою проблемою є фрагментарність інтеграції принципів інклюзивності та безбар'єрності у стратегічні документи. У більшості випадків відповідні положення носять декларативний характер і не супроводжуються чіткими механізмами реалізації, індикаторами ефективності та системою моніторингу. Це призводить до розриву між стратегічним плануванням і практичною реалізацією політики.

По-друге, значним обмеженням виступає нерівномірність фінансової спроможності територіальних громад. Як показує порівняльний аналіз, великі міські громади мають можливість реалізовувати комплексні інфраструктурні та соціальні проекти, тоді як менші громади змушені концентруватися на базових потребах. Це обумовлює різний рівень впровадження інклюзивних підходів та формування безбар'єрного середовища.

По-третє, актуальною є проблема обмеженої інституційної спроможності, зокрема відсутність або недостатній розвиток спеціалізованих структурних підрозділів, відповідальних за політику безбар'єрності. Навіть за наявності відповідних підрозділів їх діяльність не завжди має достатній рівень координації та ресурсного забезпечення.

По-четверте, важливим викликом є недостатній рівень цифрової інклюзії населення, що обмежує ефективність використання електронних інструментів участі. Незважаючи на розвиток цифрових платформ, частина населення, особливо у сільських громадах, залишається поза процесами електронної демократії через низький рівень цифрової грамотності або обмежений доступ до інтернету.

По-п'яте, спостерігається обмежена системність у реалізації освітньої інклюзії, що проявляється у нерівномірному розподілі ресурсів, недостатній кількості фахівців (асистентів, психологів, спеціалістів ІРЦ) та відсутності комплексного підходу до підтримки дітей з особливими освітніми потребами.

По-шосте, суттєвим обмеженням є вплив воєнного стану, який зумовлює:

- зростання соціального навантаження на громади;
- необхідність перерозподілу бюджетних ресурсів;
- зниження інвестиційної активності;
- збільшення кількості вразливих категорій населення (ВПО, ветерани,

особи з інвалідністю).

По-сьоме, недостатньо розвиненою залишається система моніторингу та оцінювання результатів інклюзивної політики, що ускладнює визначення ефективності впроваджених заходів та коригування управлінських рішень.

Таким чином, реалізація інклюзивного відновлення територіальних громад потребує подолання комплексу взаємопов'язаних проблем, що охоплюють як ресурсні, так і управлінські аспекти.

Вважаємо, що удосконалення публічно-управлінських інструментів реалізації політики інклюзивного відновлення територіальних громад потребує системного підходу, що поєднує інституційні, організаційні, фінансові та цифрові компоненти.

Передусім актуалізується необхідність посилення стратегічного виміру інклюзивного відновлення. Йдеться про перехід від фрагментарного врахування принципів доступності до їх повноцінної інтеграції у стратегічні документи розвитку територіальних громад. Така інтеграція має супроводжуватися визначенням чітких цілей, завдань, індикаторів результативності та механізмів моніторингу, що дозволить забезпечити узгодженість між стратегічним плануванням і практичною реалізацією управлінських рішень. Особливого значення набуває імплементація положень Національної стратегії створення безбар'єрного простору у локальні програми розвитку, що сприятиме формуванню єдиного підходу до реалізації інклюзивної політики на всіх рівнях управління.

Важливим напрямом удосконалення є зміцнення інституційної спроможності територіальних громад. Практика свідчить, що ефективність реалізації політики безбар'єрності значною мірою залежить від наявності

спеціалізованих структурних підрозділів та механізмів міжвідомчої координації. У цьому контексті доцільним є розвиток інституційних механізмів, спрямованих на координацію дій різних суб'єктів публічного управління, а також підвищення професійної компетентності посадових осіб у сфері інклюзивного розвитку. Формування таких спроможностей забезпечує перехід від ситуативних рішень до системного управління процесами відновлення.

Не менш важливим є вдосконалення фінансово-економічних інструментів, що забезпечують реалізацію інклюзивної політики. В умовах обмежених ресурсів особливої актуальності набуває диверсифікація джерел фінансування, зокрема через залучення міжнародної технічної допомоги, грантових програм та розвиток партнерства з приватним сектором. Поряд із цим необхідним є підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів шляхом впровадження програмно-цільового підходу та орієнтації фінансування на досягнення конкретних соціальних результатів, пов'язаних із підвищенням рівня доступності та якості життя населення.

Забезпечення доступності електронних сервісів, розширення функціональних можливостей платформ електронної демократії та інтеграція цифрових рішень у систему надання публічних послуг сприяють підвищенню рівня залучення громадян до управлінських процесів. Водночас необхідним є підвищення рівня цифрової грамотності населення, що дозволить мінімізувати цифрову нерівність та забезпечити рівний доступ до участі у процесах прийняття рішень.

Удосконалення публічно-управлінських інструментів також передбачає посилення партисипативного компоненту управління. Йдеться про розвиток механізмів громадської участі, які забезпечують включення різних соціальних груп до процесів формування та реалізації місцевої політики. Залучення громадян до обговорення стратегічних документів, використання інструментів електронних консультацій та петицій, а також розвиток каналів зворотного зв'язку сприяють підвищенню легітимності управлінських рішень і формуванню довіри до органів місцевого самоврядування.

Окремої уваги потребує розвиток освітньої інклюзії як базового елементу формування людського потенціалу. Розширення мережі інклюзивних класів, забезпечення закладів освіти необхідними ресурсами та кадрами, а також впровадження інноваційних освітніх технологій дозволяють створити умови для рівного доступу до освіти та соціальної інтеграції різних категорій населення. У цьому контексті важливо забезпечити узгодженість освітньої політики з іншими напрямками інклюзивного розвитку, зокрема соціальним захистом та цифровізацією.

Завершальним, але не менш важливим напрямом є формування ефективної системи моніторингу та оцінювання реалізації політики інклюзивного відновлення. Наявність такої системи дозволяє не лише відстежувати результати впроваджених заходів, а й своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Впровадження індикаторів оцінювання, регулярний аналіз ефективності та використання аналітичних даних сприятимуть підвищенню результативності публічного управління.

Отже, удосконалення публічно-управлінських інструментів інклюзивного відновлення територіальних громад має здійснюватися на засадах комплексності, інтегрованості та орієнтації на потреби людини. Реалізація зазначених напрямів дозволить забезпечити формування стійких, інклюзивних та безбар'єрних громад, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати високий рівень якості життя населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антонюк Д. А., Жуков В. В. Світовий досвід повоєнної відбудови: уроки для сучасної України. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 137–142. DOI <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-22>.
2. Бюджет Вінницької міської територіальної громади. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0253600000/info/profile>.
3. Бюджет Стрижавської селищної територіальної громади. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0256600000/info/profile>.

4. Желюк Т., Жуковська А. Джерела фінансового забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 3. С. 183-202. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.183>.
5. Жуковська А., Шушпанов Д. Інклюзивні територіальні громади: поняття, ознаки та підходи до вимірювання рівня їх інклюзивності. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Вип. 29. С. 121-134. DOI: 10.35774/rarrpsu2024.29.121.
6. Інклюзивна відбудова України: економічна, соціальна та просторово-технологічна реінтеграція : монографія / Н. В. Павліха, І. О. Цимбалюк, Д. А. Антонюк, К. І. Антонюк, В. В. Жуков, О. А. Корнелюк, Н. С. Науменко, Д. І. Олійник, С. А. Кошкарів, Д. А. Ніжний, Н. Л. Хомюк, Т. Харченко, Чжао Мін ; заг. ред.: Н. В. Павліха, упоряд. І. О. Цимбалюк. Луцьк : ФОП Косенко А.О., 2025. 267 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28324/1/mon\\_inkl\\_vidbud2025.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28324/1/mon_inkl_vidbud2025.pdf).
7. Інформаційна довідка розрахунку обсягу освітньої субвенції Вінницької територіальної громади. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/byudzhet-ta-zakupivli/byudzhet/2025-biudzhet/subventsii-na-2025-rik/osvitnia-subventsii/vinnytska-oblast>.
8. Інформаційна довідка розрахунку обсягу освітньої субвенції Стрижавської територіальної громади. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/byudzhet-ta-zakupivli/byudzhet/2025-biudzhet/subventsii-na-2025-rik/osvitnia-subventsii/vinnytska-oblast>.
9. Лопатинський Ю. М., Шпикуляк О. Г., Парасій, Д. С. Інституційні виклики інклюзивного розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(2). С. 202-208. [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-26S](https://doi.org/10.60022/3(2)-26S).
10. Мацюк І. Аналіз можливостей інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 33. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-19-27>.
11. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 року № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>.
12. Ніколіна І.І., Гулівата І.О. Цифрові інструменти для впровадження в безбар'єрне освітнє середовище. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2023. № 51. С. 37-42. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2023-51-05>.
13. Основні підсумки роботи департаменту відновлення та розвитку Вінницької міської ради за 2023 рік. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua/departament-vidnovlennia-ta-rozvytku#parentHorizontalTab3undefined1>.

14. Основні підсумки роботи департаменту відновлення та розвитку Вінницької міської ради за 2024 рік. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua/departament-vidnovlennia-ta-rozvytku#parentHorizontalTab3|undefined1>.
15. Основні підсумки роботи департаменту відновлення та розвитку Вінницької міської ради за 2025 рік. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua/departament-vidnovlennia-ta-rozvytku#parentHorizontalTab3|undefined1>.
16. Павлов О.І., Павлова І.О., Павлов О.І. Інклюзивність об'єднаних територіальних громад на районів України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-82>.
17. Попадинець Н. М., Олексюк Г. В. Агломераційні процеси та інклюзивний розвиток: стратегування і смарт-підхід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 190-197. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-33>.
18. Про затвердження Програми комплексного відновлення території Вінницької міської територіальної громади на 2024-2027 рр.: Рішення Вінницької міської ради від 28.06.2024 року № 2366. URL: <https://www.vmr.gov.ua/departament-vidnovlennia-ta-rozvytku#parentHorizontalTab4|undefined1>.
19. Про звіт селищного голови про діяльність виконавчих органів ради за 2023 рік: Рішення сесії Стрижавської селищної ради № 1 від 22.12.2023 р. URL: <https://stryzhavska-rada.gov.ua/docs/1576137/>
20. Про звіт селищного голови про діяльність виконавчих органів ради за 2024 рік: Рішення сесії Стрижавської селищної ради № 1 від 20.12.2024 р. URL: <https://stryzhavska-rada.gov.ua/docs/1891549/>
21. Про звіт селищного голови про діяльність виконавчих органів ради за 2025 рік: Рішення сесії Стрижавської селищної ради № 1 від 23.12.2025 р. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04330007/docs/0bec7ce36a59641f97d70be78edd98f1.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04330007/docs/0bec7ce36a59641f97d70be78edd98f1.pdf).
22. Програма розвитку безбар'єрного простору Вінницької МТГ на 2024–2027 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.06.2024 №2367. URL: <https://www.vmr.gov.ua/departament-vidnovlennia-ta-rozvytku#parentHorizontalTab4|undefined5>
23. Стратегія розвитку Стрижавської ТГ до 2030 року. Офіційний сайт Стрижавської селищної ради. URL: <https://stryzhavska-rada.gov.ua/strategiya-rozvitku-strizhavskoi-tg-do-2030-roku-10-35-52-02-03-2021/>
24. Nikolina I.I., Makhnachova N.M., Kuzinska V.A. Ukraine's policy on brain drain in the wartime and post-war periods. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 4. Р. 149-156. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-4/149>.
25. Nikolina I.I., Nikolina I.I., Hulivata I.O. Public mechanism for developing a barrier-free environment in Ukraine. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 3(31). С. 60-72. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-60-72](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-60-72).

*ДЛЯ ПОДАТОК*

*ДЛЯ ПОДАТОК*

**НАТАЛІЯ ЗАМКОВА  
НАТАЛІЯ МАХНАЧОВА,  
ІРИНА НІКОЛІНА  
ІВАН ЗАЮКОВ  
ВІТА БОНДАР**

**СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ:  
ВІД ЗАКОНОДАВЧОГО  
РЕГУЛЮВАННЯ ДО РОЗВИТКУ  
ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**МОНОГРАФІЯ**

Редактор: Фатєєва Т.  
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 23.04.2026 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний  
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 8,37.  
Обл.-вид. арк. 6,99. Тираж 300. Зам. № 148.

---

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ  
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25