

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-77-95>

УДК 658:338.246

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Семененко І.М., Галгаш Р.А., Білоус Я.Ю., Галгаш М.Р.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN UKRAINE: THE EXPERIENCE OF POST-WAR RECOVERY AND FORMATION OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT

Semenenko I.M., Halhash R.A., Bilous Y.Y., Halhash M.R.

Війна стала безпрецедентним чинником деструктивного впливу на економічний, соціальний та політичний розвиток держави, спричинивши масштабні руйнування інфраструктури, переміщення населення, зростання соціальних витрат і поглиблення кризових процесів у промисловості. Процеси відбудови не можуть обмежуватися відновленням зруйнованого, вони мають бути спрямовані на створення нових економічно ефективних моделей функціонування громад, формування сучасних організаційно-економічних механізмів управління та зміцнення місцевого самоврядування. У статті проаналізовано концепції, стратегічні документи та наукові розробки, що стосуються повоєнного відновлення, визначено ключові виклики, серед яких дефіцит ресурсів, нестача кваліфікованих кадрів, потреба у координації між органами влади та залученні міжнародної підтримки. Обґрунтовано необхідність розробки прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення, який буде поєднувати економічні, соціальні та управлінські інструменти. Зроблено акцент на тому, що відновлення має здійснюватися з урахуванням Цілей сталого розвитку, європейських стандартів і міжнародного досвіду, а також повинно формувати умови для повернення внутрішньо переміщених осіб і стимулювання місцевого економічного розвитку. В ході дослідження визначено, що організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення пов'язано з реалізацією комплексних планів відновлення та дій; повинне базуватися на принципах партисипативності, залучення громадян та

міжмуніципальній співпраці; потребує створення важелів і видимості для доступу до фінансів, інвестицій і можливостей для бізнесу; потребує розвитку внутрішньої стійкості громад; потребує уточнення модальності плану місцевого відновлення; повинно базуватися на принципах співпраці та технічної допомоги. Зазначено, що розбудові дієвих та результативних механізмів організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення покликані сприяти міжнародні партнерства. Розбудова дієвих механізмів організаційно-економічного забезпечення здатна стати фундаментом для сталого розвитку територіальних громад і підвищення конкурентоспроможності країни у післявоєнний період. Показана доцільність формування безпекоорієнтованого управління на рівні громад під час повоєнного відновлення.

Ключові слова: повоєнне відновлення, прикладний підхід, організаційно-економічне забезпечення, сталий розвиток, розвиток територіальних громад, міжнародні партнерства, безпекоорієнтоване управління.

Вступ. Вплив війни на сталий розвиток світової спільноти є до сьогодні невивченим питанням в світовій літературі. Масштаби війни в Україні, фізичні збитки, руйнування, зривства та міграційні наслідки, з якими стикаються країни всього світу, є непорівнянними в сучасній новітній європейській історії. В інших частинах світу великі військові конфлікти показали, що війна не впливає однаково та одночасно на

географічні території та громади. Наслідки війни в Україні по-різному позначаються на діяльності органів влади різних територій і регіонів. Однак ніхто достеменно не знає, коли і як закінчиться ця війна, і якими будуть її наслідки для України в цілому.

Війна суттєво вплинула на соціально-економічне становище та розвиток України. Станом на кінець 2024 року, близько 4,9 млн українців перебувають за кордоном через війну, з яких 4,3 млн мають статус тимчасового захисту в країнах ЄС [1]. Станом на червень 2025 року кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) Україні становить понад 4,59 млн осіб [2].

Сума прямих збитків, нанесених інфраструктурі України в ході війни, станом на січень 2025 року сягнула майже \$170 млрд [3]. Загальні потреби на відновлення та відбудову країни оцінюються в 524 млрд доларів США [4].

Через припинення інвестицій в країну, відтік робочої сили, збільшення витрат на оборону та соціальну підтримку загальні втрати економіки України оцінюються в понад 600 млрд євро [5]. Ці руйнування, втрати та переміщення населення спричиняють велику кількість проблем не лише для постраждалих територіальних громад, а й для територіальних громад, які приймали велику кількість ВПО.

Хоча війна значно вплинула на міжнародне положення України, сьогодні можна однозначно стверджувати, що Україна є повноцінним учасником міжнародних відносин, а в середині країни продовжуються відбуватися трансформаційні зрушення, пов'язані з прагненням України до єдності з Європейською спільнотою. Ці зміни, насамперед, стосуються формування нових організаційних та економічних механізмів управління на рівні громад, регіонів та країни в цілому. Навіть в умовах військового стану зазначені зміни повинні базуватися на цілісному та системному прикладному підході до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення.

Окрім цього, останніми роками внаслідок суттєвих структурних змін у світі та зміни структури промисловості відповідні зміни та трансформації відбуваються і у вітчизняній економіці, для якої ці зміни підсилюються необхідністю переходу економіки та країни в цілому на військові потреби. При цьому відповідної модернізації, іноді термінової та швидкої, потребують більшість традиційних галузей виробництва. Іноді ці процеси пов'язані з ліквідацією підприємств та цілих підгалузей,

що, хоча і призводить до послаблення позицій вітчизняної промисловості в короткостроковому періоді, але в цілому є позитивним чинником щодо перспектив подальшого розвитку більш економічно ефективних видів діяльності.

Слід зазначити, що існуюча криза у сфері традиційного виробництва для регіонів, в структурі економіки яких переважають індустріальний уклад, була значно підсилена військовими діями, але участь у складних геополітичних процесах та переорієнтація економіки на досвід провідних країн світу слід вважати певним стимулом для розвитку регіонів. При цьому економічні процеси та реформування економіки стимулюються бажанням до євроінтеграції, на шляху до якої цілком зрозумілим став процес та логіка децентралізації. Євроінтеграційні процеси та децентралізація в Україні стали певними організаційними механізмами для виходу із зазначеної кризи, оскільки відбувалась передача максимальної кількості функцій на місцевий рівень з метою забезпечення повноваженнями саме тих органів, які зможуть їх реалізувати та які знаходяться "безпосередньо біля людей". Втім процеси децентралізації, на жаль, не встигли зробити того довгоочікуваного внеску у результативність функціонування економічної системи в цілому та діяльності органів влади, оскільки цей вплив був нивельований початком повномасштабної війни. Перші спроби досліджень впливу наслідків цих процесів на сталий розвиток України та світу вже відбуваються, але сьогодні можна точно констатувати на необхідності дослідження та розробки організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення.

Крім того, слід враховувати необхідність розвитку для економічних систем різного рівня і певних нових характеристик і властивостей від час повоєнного відновлення. До таких нових рис слід віднести безпекоорієнтованість. Оскільки військова агресія проти України вже отримала довготривалого характеру та викликала необхідність розробки та впровадження такої системи управління в організаціях, яка буде здатна швидко адаптуватися та реагувати на будь які нові виклики з урахуванням поточної ситуації на фронті та в економічній системі. Зважаючи на світовий досвід повоєнної відбудови та вже десятирічний досвід національних інституцій, включаючи органи центральної та регіональної влади, бізнес-організації та інші установи, дана проблематика

для України стає все більше актуальною через значну зміну інтенсивності та характеру бойових дій, економічні виклики та потреби швидкої адаптації. Саме тому, економічна система в цілому та система управління інституцій різного рівня має бути не лише ефективною та сталою, а й безпекоорієнтованою в умовах постійних змін: бойових дій, викликів щодо підтримки функціонування та повоєнної відбудови, економічної та політичної кризи, стихійних лих тощо. Для досягнення безпекоорієнтованості, доцільно буде розвинути такі властивості у системи управління, які б давали змогу швидко реагувати на всі можливі ризики. Безпекоорієнтована система управління має бути гнучкою, адаптивною, диверсифікованою, готовою до постійних швидких змін та одночасно залишатися сталою і стійкою. Для досягнення зазначених характеристик, коло яких ще потребує свого детального обґрунтування, доцільним є впровадження підходів до управління, які використовуються як у відомих та поширених концепціях менеджменту, так і специфічні підходи, які сьогодні перебувають на стадії свого наукового узагальнення та обґрунтування.

Метою статті є розробка прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення з урахуванням безпекоорієнтованості системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в Україні та повоєнного відновлення за три роки війни вже достатньо широко висвітлені в дослідженнях науковців, зокрема над цією проблематикою працювали Я. Вінокуров [6], Р. Григоришин [7], Н. Чапляк [8], Л. Войтович та М. Федик [9], С. Цвілій, Т. Кукліна, Т. Каптюх [10], В. Антонюк та І. Миценко [11], Ю. Орел, А. Прочан та О. Нестеренко [12]. Проте на порядку денному питання організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в Україні та повоєнного відновлення з урахуванням безпекоорієнтованості системи управління залишаються не до кінця дослідженими та потребують розробки прикладних підходів та механізмів їхнього вирішення.

Викладення основного матеріалу. Питання розробки стратегії повоєнної відбудови української економіки в контексті європейської інтеграції є предметом численних досліджень і описані в багатьох джерелах. Основними

темами досліджень є інвестиційний процес, відбудова інфраструктури, проблеми трудових ресурсів, залучення мігрантів та розвиток енергетичного сектору. Зокрема, важливий внесок у розвиток цієї теми зробили такі автори, як Ю. Вінокуров [6], який підкреслює, що інвестиції в Україну зростали навіть у воєнні роки; Р. Григоришин [7], який вказує на необхідність чіткої стратегії економічного відновлення України.

На особливу увагу заслуговує робота Н. Чапляк [8], яка аналізує інвестиційну привабливість України в нинішніх умовах та пропонує шляхи вирішення існуючих проблем. Зокрема в [8] йдеться про створення нових та суттєве оновлення існуючих підприємств, діяльність яких пов'язана із критичною інфраструктурою; розвиток перспективних галузей економіки, таких як промисловість, ІТ-хаби, лабораторні дослідження тощо; оптимізацію оподаткування для вітчизняного бізнесу та бізнесу з іноземним капіталом.

Л. Войтович та М. Федик у своїй науковій праці надали рекомендації щодо формування стратегії на основі виокремлення основних напрямів повоєнного відновлення економіки України в контексті поточної ситуації та майбутніх євроінтеграційних процесів [9]. Авторами виокремлено кілька взаємопов'язаних напрямків. Основними з них є відновлення промислового потенціалу, модернізація критичної інфраструктури та розвиток інноваційних секторів економіки, енергетична незалежність, збереження та розвиток трудових ресурсів. Важливим аспектом цієї стратегії є створення сприятливого інвестиційного клімату та залучення міжнародних інвестицій.

Перспективні туристичні тренди в контексті повоєнного відновлення вітчизняної індустрії туризму та її сталого розвитку означено в роботі С. Цвілого та ін. [10].

В науковій праці [11] В. Антонюк та І. Миценко, зробили висновок що "важливим у повоєнному розвитку є формування та реалізація ефективної стратегії повоєнного відновлення на основі використання фундаментальних факторів розвитку, в основі яких лежить людський капітал: розвиток підприємницької та творчої активності населення; підвищення якості освіти для формування людського капіталу; розвиток науки для отримання власних інноваційних продуктів і технологій та їх провадження у виробництво; забезпечення усіх секторів економіки

висококваліфікованими кадрами, необхідними для модернізації та зростання" [11, с. 15].

Спираючись на досвід повоєнного відновлення зарубіжних країн, Ю. Орел, А. Прочан, О. Нестеренко виділили такі напрямки відбудови української економіки: відбудова фізичної інфраструктури та відновлення природного середовища; проведення реабілітації постраждалих; реконструкція житлового фонду; відновлення соціальної інфраструктури та соціальної сфери; відродження промислового сектору, створення нових робочих місць; створення виробничих потужностей [12]. Водночас, незважаючи на значну кількість напрацювань, питання повоєнної відбудови української економіки залишається відкритим та потребує подальших досліджень та аналізу.

У 2022 році науковцями Національного інституту стратегічних досліджень розроблено Концепцію стратегії повоєнного відновлення та розвитку України [13]. Секторальними цілями Концепції було визначено такі: відновлення та максимальна реалізація людського потенціалу на засадах економічної продуктивності, соціальної справедливості та соціальної відповідальності; відбудова і розвиток сучасного та інноваційного підприємництва; нова індустріалізація економіки; формування агросектору майбутнього; відновлення та реструктуризація транспортної інфраструктури; забезпечення макроекономічної стабільності та концентрація фінансової системи на завданнях відновлення [13].

У період 2022-2024 років на центральному рівні також було розроблено стратегічні документи щодо повоєнного відновлення економіки України. Так, у 2023 році Урядом України був представлений План відновлення, який містить 17 національних програм (табл. 1).

План відновлення складається з двох етапів, що охоплюють періоди 2023–2025 та 2026–2032 років і містять 850 великих проєктів, для яких необхідно фінансування загальним обсягом близько 750 млрд доларів (див. табл. 1).

Окрім того, що вже розроблено національні програми повоєнного відновлення України, також на державному рівні є спроби створення інституційного забезпечення відновлення України. Зокрема у січні 2023 року створено Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури, що дало змогу оптимізувати робочі процеси, уникнути хаотичності у плануванні та реалізації проєктів. Основними завданнями Державного агентства відновлення

та розвитку інфраструктури стали: фактична робота з об'єктами відновлення; налагодження механізму взаємодії з донорами – урядами країн, міжнародними фінансовими інституціями, неурядовими організаціями; координація запитів від регіонів щодо пріоритетних проєктів відновлення.

Таблиця 1

Перелік національних програм відповідно до Плану відновлення України на 2023–2032 рр.

№	Назва програми	Фінансування, млрд дол.
1.	Основи відновлення: Зміцнення інституційної спроможності	<0,1
2.	Основи відновлення: Цифрова держава	<0,1
3.	Зміцнення оборони і безпеки	50
4.	Прагнення до інтеграції в ЄС	<1
5.	Відбудова чистого та захищеного середовища	20
6.	Енергетична незалежність та Зелений Курс	130
7.	Поліпшення бізнес-середовища	5
8.	Забезпечення конкурентного доступу до капіталу	75
9.	Забезпечення макрофінансової стабільності	60 - 80
10.	Розвиток секторів економіки з доданою вартістю	50
11.	Розширення та інтеграція логістики з ЄС	120 - 160
12.	Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів	150 - 250
13.	Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури	35
14.	Розвиток системи освіти	5
15.	Модернізація системи охорони здоров'я	5
16.	Розвиток систем культури та спорту	20
17.	Забезпечення ефективної соціальної політики	7

Розроблено за даними [14].

У 2024 році Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України ініційовано напрацювання Концепції економічного відновлення деокупованих територій, зокрема врахування необхідності включити до такої Концепції візію економічного відновлення в АР Крим [15].

Також в 2024 році було презентовано проєкт Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України до 2026 року [16]. Відповідно до

проекту, Стратегія має окреслити ключові принципи та вектори державної політики з реінтеграції населення деокупованих територій України, забезпечити ефективне та своєчасне відновлення функціонування органів державної влади, місцевого самоврядування, відновлення прав і свобод людини та громадянина, створення гарантій безпеки населення деокупованих територій України шляхом реалізації державними інституціями послідовних, справедливих та інклюзивних заходів з подолання наслідків російської агресії та тимчасової окупації у всіх сферах суспільного життя, а також соціально-економічного відновлення [16].

Але при цьому слід зазначити, що постійно відбуваються організаційні зміни щодо виконавців Планів відновлення. Зокрема, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України реорганізовано в Міністерство національної єдності України. Тобто процеси організаційно-економічного забезпечення повоєнного відновлення України не зупиняються, оскільки постійно виникають негативні фактори впливу, відбуваються зміни глобальних геополітичних умов і відповідно ці питання будуть залишатись на порядку денному ще багато років після закінчення повномасштабної війни. Також процеси організаційно-економічного забезпечення відновлення України сприятимуть як ліквідації наслідків війни, які вже є сьогодні (тобто поточних кризових явищ, які виникають внаслідок обстрілів тощо), так і в довгостроковому періоді відповідно будуть виникати (зрозуміло, що будуть підніматися питання зміни умов фінансування економіки та проектів відновлення після війни). Тому ця тематика буде актуальною у найближчі періоди, хоча вже сьогодні багато питань обговорюються загалом щодо концепції того, як це відновлення повинно відбуватись – відновлення шляхом побудови чогось кращого або відновлення як реагування на виклики сьогодення [17]. Зокрема, обговорюються питання критеріїв відновлення прифронтових територій, оскільки вже є приклади відновлення (відбудови) об'єктів комунальної власності в прифронтових громадах, у тому числі за кошти міжнародних партнерів, які знову руйнуються внаслідок потрапляння снарядів. Тобто, з одного боку, міжнародні донори та місцеві органи влади спрацювали на користь громади, а з іншого боку виникає питання доцільності і концептуального бачення відновлення об'єктів інфраструктури у

прифронтових громадах, оскільки вони залишаються в зоні найбільшого ризику повторних руйнувань. Йдеться про те, що концепцію необхідно будувати з урахуванням цих ризиків.

У той же час відновлення повинно базуватись на тих підходах, які орієнтовані на асоціацію з Європейським Союзом і відповідно на імплементацію концепції Сталого розвитку. При цьому війна значно вплинула на реалізацію Цілей сталого розвитку не тільки в Україні, а і в усьому світі. У звіті ООН щодо Цілей сталого розвитку (ЦСР) за 2024 рік [18] зазначається, що серйозні збої в ланцюгах логістики та постачання продовольства після початку війни в Україні призвели до зростання цін на продовольство та енергію, особливо в першій половині 2022 року. Також у 2022 році глобальний доступ до електроенергії скоротився вперше за десятиліття, насамперед через перебої через COVID-19 і конфлікт в Україні. Незважаючи на підвищення енергоемності та зростання відновлюваної енергетики, міжнародні фінансові потоки для чистої енергії в країнах, що розвиваються, залишаються недостатніми. Щоб досягти загального доступу до енергії до 2030 р., потрібно пришвидшити зусилля з електрифікації, збільшення інвестицій у відновлювані джерела енергії, підвищення енергоефективності, а також створити сприятливу політику та нормативно-правову базу.

Звіт ООН також надає комплексну оцінку глобального прогресу у досягненні 17 Цілей сталого розвитку, використовуючи найновіші доступні дані та оцінки. Звіт підкреслює, що лише 17% цілей перебувають на шляху до досягнення, майже половина демонструє мінімальний або помірний прогрес, а понад третини застопорилася або навіть регресувала. Основні фактори, що вплинули на такий стан справ, включають наслідки пандемії COVID-19, зростання конфліктів, геополітичну напруженість та посилення кліматичних змін [18]. Звіт також наголошує на необхідності термінових та скоординованих дій для прискорення прогресу у досягненні ЦСР до 2030 року. Він закликає до посилення міжнародного співробітництва, мобілізації фінансових ресурсів та впровадження інноваційних підходів для подолання існуючих викликів.

Отже, наслідки війни для України суттєво вплинули на досягнення цільових показників зі сталого розвитку в світі, про що свідчать останні звіти [18]. Суттєві зміни відбулись в організації

роботи всіх рівнів системи державного управління, що стало результатом адаптації та швидкого удосконалення організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад та його переорієнтації на повоєнне відновлення, що звісно відрзняється від функціонування та розвитку в мирних умовах. Ці зміни відбувалися не лише в Україні. Зокрема, в результаті війни уряди та органи місцевого самоврядування країн ЄС зіткнулися зі значною кількістю гуманітарних, соціальних та економічних проблем, пов'язаних з українськими мігрантами [19]. При цьому, хоча розмір зруйнованої фізичної та соціальної інфраструктури України є великим [3], уряди країн ЄС стурбовані у більшій мірі прямими та усвідомленими ресурсними обмеженнями внаслідок санкцій, накладених на країну-агресора, та можливим негативним впливом вимушеної міграції з України на економіку Європейських країн, шукають механізми зменшення можливих негативних соціально-економічних наслідків. Така довгострокова політика та механізми вже розроблюються та безумовно будуть реалізовані з часом. Проте проекти, спрямовані на відновлення місцевих територіальних громад в Україні та створення стимулів і бажання мігрантів повертатися до своїх територіальних громад і ставати активними учасниками процесів відновлення, мають бути розроблені та реалізовані вже сьогодні. Тому питання організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення є важливим не лише в контексті вирішення матеріальних проблем та забезпечення короткострокових потреб громад а й з точки зору перспектив їх існування та розвитку.

Відповідно найбільше питання, яке виникає щодо реалізації будь-якої стратегії відновлення України – це фінансування проектів відновлення. Саме воно є ключовим як на сьогодні, так і на найближчі періоди.

Якщо звернутись до аналізу інформації про збитки країни і джерела фінансування проектів, то за даними Світового банку загальний дефіцит фінансування потреб на відновлення та відбудову у 2025 році становить 9,96 млрд доларів США (9,62 млрд євро) [4].

Оцінка RDNA4, яка охоплює завдану шкоду за майже три роки з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року, демонструє, що пряма шкода в Україні наразі сягнула 176 мільярдів доларів США (170 мільярдів євро), порівняно зі 152 мільярдами доларів США (138 мільярдів євро) у

оцінці RDNA3, оприлюдненій у лютому 2024 року [20].

Найбільш постраждалими секторами є житловий сектор, транспорт, енергетика, торгівля та промисловість, а також освіта. Згідно з поточною оцінкою, 13% загального житлового фонду було пошкоджено або зруйновано, від чого постраждали понад 2,5 мільйона домогосподарств. В енергетичному секторі кількість пошкоджених або зруйнованих об'єктів зросла на 70% з моменту проведення RDNA3, включно з виробництвом, передачею, розподільчою інфраструктурою та централізованим теплопостачанням. Близько 72% від загальних збитків припадає на всі сектори, розташовані в близьких до лінії зіткнення областях (Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька та Херсонська), а також у Київській області [20].

У серпні 2024 року Кабмін виділив 2,7 млрд грн на експериментальний проект з відбудови чотирьох населених пунктів у прифронтових областях (Ягідне у Чернігівській області, Посад-Покровське у Херсонській області, Циркуни у Харківській області та Тростянець у Сумській області) [21]. Також у 2024 році Кабінет міністрів виділив з резервного фонду державного бюджету 2,39 млрд грн для здійснення заходів, пов'язаних із відновленням автомобільних доріг загального користування місцевого значення, які використовуються для потреб ЗСУ, обласним державним адміністраціям (для обласних військових адміністрацій) [22]. За даними Мінекономіки, гроші отримають: Дніпропетровська область – 196,4 млн грн; Донецька область – 324,5 млн грн; Запорізька область – 350 млн грн; Миколаївська область – 307,1 млн грн; Сумська область – 222,2 млн грн; Харківська область – 502,95 млн грн; Херсонська область – 224,3 млн грн; Чернігівська область – 258,79 млн грн.

У бюджеті на 2025 рік виділено рекордні 3,94 трлн грн видатків, з яких частина піде на відбудову інфраструктури, житла, а також соціальну та енергетичну сферу. Фінансувати відновлення передбачено з усіх можливих джерел. Для цього українською владою було створено низку фондів: Фонд підтримки армії; Гуманітарний фонд; Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури; Фонд підтримки малого та середнього бізнесу; Фонд відновлення та трансформації економіки; Фонд обслуговування та погашення державного боргу. Також власне для відбудови створено окремий Фонд відновлення України [23]. Наповнення цих

фондів планується через допомогу країн-партнерів та міжнародних інституцій, зокрема Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Міжнародного валютного фонду, Європейського інвестиційного банку тощо. Також до залучення коштів на відновлення України долучаються великі міжнародні компанії та благодійні фонди.

За даними Кільського інституту світового співтовариства [24] найбільше допомоги

Україна отримала від США (табл. 2). З 24 січня 2022 року по 31 грудня 2024 року найбільший обсяг асигнувань було зафіксовано з боку Сполучених Штатів – понад 114 млрд євро. Інституції Європейського Союзу (ЄС) такі як Європейська Комісія та Рада ЄС, надали близько 49 млрд євро двосторонньої фінансової, гуманітарної та військової допомоги Україні з огляду на російське вторгнення, яке почалося в лютому 2022 року.

Таблиця 2

**Загальний обсяг двосторонньої допомоги, виділеної Україні за 2024-2025 рр,
за донорами та типами, у млрд євро [24]**

Країна	Фінансова	Гуманітарна	Військова	Всього
Сполучені Штати	46,6	3,42	64,62	114,64
Інституції ЄС (Комісія та Рада)	60,5	2,7	0	63,2
Німеччина	1,41	3,37	16,61	21,39
Сполучене Королівство	3,84	0,99	13,77	18,6
Японія	12,01	1,5	0	13,51
Канада	8,3	0,53	3,11	11,94
Данія	0,12	0,82	9,16	10,1
Нідерланди	0,72	0,8	7,48	9
Швеція	0,45	0,42	6,73	7,6
Франція	0,8	0,8	5,96	7,56
Норвегія	1,55	0,98	3,95	6,48
Польща	0,91	0,49	3,63	5,03
Фінляндія	0,16	0,24	2,88	3,28
Бельгія	0,05	0,39	2,76	3,2
Італія	0,41	0,5	1,37	2,28
Іспанія	0,57	0,11	0,79	1,47
Литва	0,05	0,16	1,05	1,26
Австралія	0	0,16	0,86	1,02
Швейцарія	0,21	0,72	0	0,93
Естонія	0,01	0,06	0,85	0,92
Південна Корея	0,47	0,42	0,01	0,9
Австрія	0,09	0,73	0	0,82
Словаччина	0,01	0,02	0,69	0,72
Латвія	0,05	0,02	0,49	0,56
Румунія	0	0,12	0,36	0,48
Чехія	0	0,05	0,34	0,39
Хорватія	0	0,09	0,25	0,34
Португалія	0	0	0,3	0,3
Люксембург	0	0,1	0,17	0,27
Ірландія	0,05	0,13	0,01	0,19
Болгарія	0	0	0,24	0,24
Греція	0	0	0,15	0,15
Словенія	0	0,01	0,07	0,08
Турція	0	0	0,07	0,07
Нова Зеландія	0	0,04	0,02	0,06
Ісландія	0,01	0,01	0,03	0,05
Угорщина	0	0,05	0	0,05
Тайвань	0	0,04	0	0,04

Найбільшу двосторонню військову, фінансову та гуманітарну допомогу Україні надали США. Найбільшими постачальниками військової допомоги Україні, окрім США, є Німеччина, Великобританія (Великобританія) і Данія. У грошовому еквіваленті двостороння військова допомога США країні станом на 31 грудня 2024 року сягнула приблизно 64 млрд євро. У рамках цієї допомоги США перевезли Україні та іншим європейським партнерам понад 7700 ракет ППО та понад 1600 систем ППО. Крім того, США поставили найбільше одиниць гаубичної артилерії M777 до країни. Проте з 2025 року виникла нова проблема суттєвого зменшення допомоги з боку США через припинення програм розвитку Агентства з міжнародного розвитку (USAID) в Україні. Так, до 2025 року USAID була одним з найбільших донорів розвитку в Україні [25].

Сьогодні серед вчених економістів України на різних рівнях відбувається дискусія стосовно концептуальних підходів до відновлення, отже, остаточна концепція, зрозуміло, не є усталеною та загальноприйнятною суспільством. Швидкість і ефективність відновлення, повернення громадян до привабливих і навіть кращих умов життя («building back better») та можливість отримувати кращі послуги, ніж до війни, залежатимуть від набуття місцевою владою навичок і досвіду швидкого реагування, покращення внутрішньої політики та інструментів управління, підвищення міжмуніципального співробітництва, залучення громадян, підвищення рівня адаптивності та набуття досвіду встановлення іноземних міжмуніципальних партнерств та залучення іноземних інвестицій у розвиток територіальної громади.

Слід звернути увагу на те, що прогрес, який був досягнутий адміністраціями територіальних громад України в ході переважно успішних реформ децентралізації, які відбувались також в нестабільних умовах з 2014 року, все ж таки надав необхідної стійкості та досвіду виживання для територіальних громад в умовах невизначеності. Налагодженню роботи місцевого самоврядування в ці складні для громад часи сприяло чимало міжнародних організацій, результати реалізації проєктів місцевого розвитку яких складно переоцінити. Водночас, ґрунтуючись на багаторічному досвіді роботи в секторі місцевого самоврядування в Україні, багато міжнародних організацій, визнали, що покращеному наданню послуг і

загальному управлінню територіальними громадами у багатьох випадках – особливо в невеликих містах і сільській місцевості – бракувало, і особливо сьогодні вкрай бракує, досвідчених кадрів. Залежність від місцевого бізнесу, не завжди прозорі процедури ухвалення рішень та відсутність партисипативності цих процесів залишаються поширеними явищами, що впливали на ефективне надання публічних послуг, місцевий економічний розвиток і – у багатьох випадках – загальну відсутність стратегічного бачення розвитку територіальної громади та, зокрема, інфраструктури в органах місцевого самоврядування.

Контекст повномасштабної війни, безумовно, підвищив готовність серед громад спільно відбудувати свої міста, але до певної міри певні негативні тенденції реалізації впливу різних структур на процеси місцевого самоуправління, на жаль, залишаються. Більше того, у повоєнних умовах передача повноважень між військовою та цивільною адміністрацією, відхід частини робочої сили (і, отже, кадрового потенціалу), включаючи державних службовців, менша кількість стримувань і противаг через «обробку в екстремому режимі», приплив великої кількості нескоординованих гуманітарних організацій, тенденції до швидкої та хаотичної перебудови, і, нарешті, великий тиск на людський капітал, що залишився, загострюють існуючі проблеми для ефективного, стратегічного та демократичного місцевого управління.

Загалом, підтримка організацій міжнародної технічної допомоги, зовнішні людські ресурси, які працюють у місцевій владі та разом з місцевою владою, політична солідарність і міжнародне партнерство суттєво підтримали громади на першому етапі їх траєкторії повоєнного відновлення та реконструкції. Втім наразі, з погляду на невизначеність термінів продовження війни та її наслідків, вже існує необхідність розробки та запровадження більш стабільних механізмів організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення.

Сучасні виклики, з якими стикається місцева влада в контексті війни та післявоєнного відновлення, є дуже різноманітними і можуть бути використані для визначення організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення. Пріоритетність проблем повоєнного відновлення була визначена ще у Національному

плані відновлення (липень 2022 р.) в розділах «реформа державного сектору» та «модернізація соціальної інфраструктури» [26]:

відсутність високопрофесійних кадрів в системі управління місцевих органів влади територіальних громад і, як наслідок, високе навантаження та відповідальність в умовах необхідності прийняття термінових рішень. Це було проблемою для багатьох громад ще до війни, але військові дії та міграція населення, у т.ч. персоналу органів місцевого самоврядування, загострили цю проблему через тимчасовий або постійний відтік мізків;

значна кількість погано структурованої інформації, завдань, планування та стратегії з малою увагою до майбутніх сценаріїв;

суттєва зміна пріоритетів та невідповідність стратегій розвитку територіальних громад наявним ресурсам, новим післявоєнним умовам і викликам;

відсутність міжвідомчої координації в органах місцевого самоврядування;

відсутність досвіду відновлення, враховуючи велику кількість поточних завдань та обмежені ресурси;

відсутність досвіду налагодження іноземних міжмуніципальних партнерств та залучення іноземних інвестицій у розвиток територіальної громади;

відсутність навичок та досвіду встановлення та застосування ефективних сучасних інструментів для комунікації та координації великої кількості проектних завдань та учасників/зацікавлених сторін проекту;

недостатній рівень автоматизації процесів моніторингу та контролю за виконанням проектних завдань і ресурсів;

навантаження на системи надання державних послуг через наплив ВПО, руйнування інфраструктури, зміни в роботі органів влади тощо ;

значний дефіцит бюджетів територіальних громад та брак ресурсів на реконструкцію, відновлення та розвиток;

падіння темпів економічного розвитку та необхідність забезпечення роботою осіб, які втратили роботу внаслідок переміщення або ліквідації підприємств;

загалом низький рівень залучення громадян і громадянського суспільства та прозорості у прийнятті рішень місцевою владою;

повернення ВПО назад до своїх територіальних громад під час та/або після війни;

низький рівень активності ВПО в процесах прийняття рішень на рівні територіальних громад.

Дослідження [27, 28] показали, що здебільшого зазначена проблематика, зберігається і до сьогодні, а іноді ситуація ще більше ускладнюється та погіршується. Необхідність вирішення великої кількості організаційних, економічних, соціальних та інших завдань вимагає розробки прикладних та комплексних підходів до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення. Слід зазначити, що йдеться саме про прикладний підхід, який на відміну від концепції (яка має більш теоретичний характер), надає "сукупність прийомів та способів впливу" на певний об'єкт [29]. Як відомо, поняття "концепція" походить від лат. "conceptio" (розуміння, система) і означає "сукупність поглядів, способів розуміння, тлумачення окремого предмета дослідження, явищ і процесів, провідну ідею їх системної теоретико-методологічної характеристики, а також провідний задум, що визначає стратегію дій у здійсненні реформ, програм, планів" [30]. В цілому враховуючи це, для розробки та впровадження прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення слід враховувати основні завдання функціонування системи управління територіальною громадою, серед яких найголовнішими апріорно можна вважати забезпечення розвитку територіальної громади у сфері економіки та фінансів, адміністративних послуг та в соціальній, освітній, медичній, житлово-господарській, культурній сферах тощо, що повинно втілюватись у результатах організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення буде відрізнятися для різних територій та регіонів. Не вдаючись в цій публікації в полеміку щодо типології територій та регіонів, оскільки це є предметом окремих дисусій та досліджень, зокрема [31, 32], будемо враховувати подальшу необхідність диференціації підходів до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення. В цій публікації будемо виходити з необхідності визначення принципів підходів без прив'язки до типів територій, регіонів та громад. Хоча, ще

раз підкреслимо що це необхідно буде враховувати при конкретизації застосовуваних підходів, адже, враховуючи наявну неоднорідність різних регіонів України за географічним положенням, а отже, і ступінь «залученості» до бойових дій буде суттєво різнитися. Отже, виклики, з якими стикаються територіальні громади, а також можливості та підходи до відновлення та реконструкції все ж таки будуть відрізнятися.

На сьогодні органи місцевого самоврядування територіальних громад у всіх визначених сферах потребують різного ступеня підтримки. Підтримка, що надається програмою відновлення та реконструкції різних територій, має бути адаптивною та гнучкою. Водночас існує межа гнучкості в рамках війни. Ми оцінюємо, що програма відновлення та реконструкції не може ініціювати розробку та реалізацію проектів на «окупованих» територіях (через відсутність легітимної влади, не скрізь фактично створено територіальні громади) та «територіях бойових дій» (через високі ризики, небезпеку, обмежена робота органів місцевого самоврядування / військових адміністрацій, невизначеність сценарію закінчення війни та її наслідків). Питання відновлення стосуються, зокрема, таких аспектів як відновлення діяльності органів місцевого самоврядування. Ці питання детально були проаналізовані у дослідженні, що проводилось протягом 2024-2025 рр. в межах реалізації проекту «Формування концептуальних і правових засад ефективного повоєнного відновлення деокупованих територій України» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» [33].

Зокрема в 2024 році було виконано дослідження органів місцевого самоврядування Луганської та Донецької областей, в якому було проаналізовано головні виклики для інституційного відновлення деокупованих територій. Дослідники зосередили увагу на чотирьох складових: аналіз систем органів влади; кадрове забезпечення органів влади, яка працюватиме після деокупації; адміністративно-територіальний устрій Україні після деокупації; залучення людей у процес прийняття рішень в межах перехідного періоду [34].

В 2025 році комплексне дослідження викликів та бачень інституційного відновлення деокупованих та прифронтових громад було продовжено також за чотирма напрямками: особливості здійснення публічного управління в умовах воєнного стану Запорізької, Харківської та Херсонської областей; стан та перспективи

кадрового забезпечення органів публічної влади в областях на лінії зіткнення; громадська участь у публічному врядуванні на тимчасово окупованих, деокупованих і прифронтових територіях; обґрунтування реконфігурації адміністративно-територіального устрою Запорізької, Харківської й Херсонської областей у повоєнний час [33].

Зокрема було виявлено серйозний дефіцит працівників у публічному секторі прифронтових громад. Дослідники наголосили, що потреба у кваліфікованих кадрах тільки зростатиме, і вже зараз необхідно готувати кадрові резерви. Також у трьох згаданих областях потрібна реконфігурація: із 172 територіальних громад, щонайменше 37 потребуватимуть об'єднання або перегляду меж. Разом з тим, дослідження показало, що на деокупованих і прифронтових територіях працює обмежена кількість інструментів залучення громадян – переважно це звернення громадян та консультативно-дорадчі органи. Автори наголосили на потребі оновити законодавство з урахуванням реалій воєнного стану та адаптувати процедури для ефективної участі мешканців, зокрема через цифрові канали [33].

Але при цьому слід зазначити, що питання, які піднімалися в цих дослідженнях не є остаточно вирішеними. Безумовно організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення з урахуванням попередніх наших зауважень будуть продовжуватись і потребують уваги науковців різних галузей.

Виходячи з вищевикладеного, організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення безумовно пов'язано з реалізацією комплексних планів відновлення та дій.

Життєво важливою передумовою відновлення та реконструкції територіальних громад та органів місцевого самоврядування умовно безпечних територій є наявність ефективної короткострокової політики (або планів) відновлення та реконструкції. Відсутність цього також є основною та широко поширеною проблемою. Зосередившись головним чином на швидкому реагуванні на нагальні потреби мешканців, місцева влада досі не розробила системних і комплексних, узгоджених планів дій, не визначила пріоритети відновлення, обсяги та джерела необхідного фінансування.

Управління на рівні умовно безпечних територіальних громад наразі фактично

здійснюється вручну без будь-яких довгострокових планів та стратегій реагування. Після децентралізації місцева влада має необхідні повноваження та повноваження для розробки та впровадження власних стратегій розвитку, але часто не має необхідного досвіду для розробки та реалізації планів швидкого реагування. Крім того, в деяких територіальних громадах через (внутрішню) міграцію та переміщення наразі гостро не вистачає людських ресурсів для розробки та реалізації таких планів. При цьому увага та ресурси центральних органів влади зосереджуються на нагальних потребах військових, евакуації громадян та установ, забезпеченні діяльності органів виконавчої влади в умовах воєнного стану тощо.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення повинне базуватися на принципах партисипативності та міжмуніципальній співпраці.

Так, за даними Українського кризового медіа-центру, 61% українців готові внести фінансовий або інший власний внесок, і лише 5% вважають, що повоєнне відновлення є виключною справою держави [35]. Українці хочуть брати участь у відбудові своєї країни, і місцева влада має скористатися менталітетом «може зробити». У той же час українські місцеві органи влади потребують підтримки у зміцненні соціальної згуртованості через громадянське суспільство та молодіжні мережі в гуманітарних зусиллях та зусиллях з відновлення, діалогу на рівні громади та розв'язанні конфліктів для запобігання та пом'якшення напруги, спричиненої конфліктом та переміщенням.

Участь громадян у процесах місцевого самоврядування потребує актуалізації та адаптації до нових умов умовно безпечних територій. Під час війни в Україні були запроваджені військово-цивільні та військові адміністрації (ВЦА та ВА), як форми місцевої влади. Це значно скоротило час прийняття рішень, але часто за рахунок демократичного прийняття рішень, між- та внутрішньомуніципальної координації та залучення громадянського суспільства. Тому є потреба у відновленні, запровадженні та поширенні інструментів конструктивної співпраці населення, громадянського суспільства та самої влади в цільових громадах на новому якісному рівні.

Розбудові дієвих та результативних механізмів організаційно-економічного

забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення прокликані сприяти міжнародні партнерства.

Враховуючи значний рівень автономії місцевих органів влади після децентралізації для реалізації інтегрованого та системного підходу до територіального відновлення, місцеві органи влади могли б отримати вигоду від участі зовнішніх експертів та досвіду розробки та впровадження політики відновлення (відродження) від муніципалітетів інших країн. Серед іншого, цього можна досягти шляхом залучення міжнародних експертів з муніципального планування та встановлення стратегії та технічного партнерства між українськими громадами та іноземними муніципалітетами для отримання рівноправного досвіду реалізації пріоритету (відновлення) проектів містобудування.

Крім того, програма має на меті засвоїти досвід партнерських програм в українському секторі місцевого самоврядування, таких як U-LEAD, PROSTO, різноманітних програм USAID та проектів відновлення, які впроваджуватиме Рада Європи. У той же час цей проект – один з перших на місцях проектів відновлення та реконструкції, зосереджених на місцевих органах влади – надасть цінний досвід і уроки для цих партнерів також

Корисний досвід міжнародної міжмуніципалітетної співпраці зокрема отриманий при реалізації проекту VNG International «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні», який реалізовано протягом 2022-2025 рр. Нідерландські муніципалітети виявили велике бажання сприяти відновленню та реконструкції територіальних громад в Україні. Ця програма визначила потреби української сторони та поєднала їх із групою бажаючих і спроможних муніципалітетів Нідерландів. Потреби, бажання та наявний досвід визначили остаточну перспективу співпраці.

В ході реалізації Проекту було визначено підходи та методології, які можуть допомогти у постконфліктному відновленні українських територіальних громад, які ґрунтуються на більш ніж 25-річному досвіді VNG International у розвитку міжнародної спроможності муніципалітетів та покращенні муніципального управління в постконфліктних регіонах. Такий досвід роботи наявний в Україні, Косово, Албанії, Боснії та Герцеговині, Грузії, вирішення муніципального розвитку та розвитку громад у

Північній Африці та країнах на південь від Сахари, управління ВПО та планування сценаріїв у Йорданії та Лівані, програми після стихійного лиха на Гаїті, Слоновій кістці Узбережжя і Сінт-Мартен. Цей досвід і супутні експертні мережі дозволяють VNG International обирати найкращу методологію для конкретних умов України.

Враховуючи необхідність швидкого реагування, розробки плану відновлення та вирішення найбільш нагальних потреб територіальних громад в умовно безпечних територіях України, застосовувався між- та внутрішньомуніципальний підхід до співпраці. Технічна допомога була зосереджена на визначенні відповідних зацікавлених сторін, їх зв'язку, сценарному плануванні та визначенні пріоритетів для погано структурованих завдань. Цей проект також включив технічну допомогу національних та міжнародних експертів щодо:

уточнення критеріїв відбору цільових територіальних громад умовно безпечних територій;

вибір цільових територіальних громад (спільно з АМУ та в координації з міжнародними стейкхолдерами);

зустрічі та сесії з планування з представниками місцевої влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами для розробки плану місцевого відновлення;

пріоритетів планів місцевого відновлення, підготовка пілотних проектів у найбільш пріоритетних сферах;

встановлення контактів, створення умов для подальшої співпраці та консультації з голландськими муніципалітетами-партнерами;

допомога у підготовці Планів відновлення і розвитку чотирьох територіальних громад;

обмін досвідом та поширення інформації про проекти серед громад-учасниць, а також в інших територіальних громадах (спільно з АМУ),

реалізація в рамках проекту місцевою владою грантів для виконання принаймні одного з заходів плану відновлення і розвитку.

Ці процеси базувалися на принципах прозорості, відкритості та підзвітності. Сам Проект був покликаний покращити ключові функції місцевої влади у процесах відновлення на основі більш конструктивного та прагматичного обговорення в Нідерландах та за кордоном поточних та середньострокових потреб територіальних громад України; спрямований на підтримку місцевої влади в Україні в кризовий та післявоєнний період, що

виходить за рамки негайної короткострокової гуманітарної допомоги.

В інформаційному контексті проект відкрив поле для спілкування та зворотного зв'язку, пропозицій та структурованої інформації щодо пріоритетів відновлення та визначення зацікавлених сторін в Україні та Нідерландах у сфері місцевого самоврядування та інших сферах знань на користь місцевої влади в Україні.

Загальною метою стало вдосконалення процесів місцевого врядування та спроможності місцевих органів влади щодо планування та впровадження заходів для відновлення та реконструкції територіальних громад умовно безпечних територій України. На додаток дотехнічної допомоги, наданої українськими та міжнародними експертами в межах Проекту VNG International «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні», передбачено залучення зацікавлених та спроможних голландських муніципалітетів-партнерів до підходу «рівний-рівному». Протягом останніх місяців різні українські делегації та зацікавлені сторони наголошували на важливості прямого партнерства між муніципалітетами України та Нідерландів. Вони виражають солідарність Нідерландів з Україною та надають політичної ваги відносинам між обома країнами. Цей проект відіграв активну та сприяючу роль у співпраці на муніципальному рівні, водночас визнаючи, що партнерство один на один не завжди можливе та не завжди може бути найефективнішим. Таким чином, прийнявши «об'єднання бажаючих і здатних», проект із вдячністю використав спеціальну експертизу різноманітних голландських муніципалітетів у різних сферах надання та планування муніципальних послуг; у підготовці та реалізації планів відновлення і розвитку. Це, серед іншого, враховувало:

онлайн-зустрічі з голландськими муніципалітетами-партнерами для налагодження партнерства з містами для консультацій щодо розробки Планів відновлення і розвитку та реалізації одного чи кількох пунктів плану з наголосом на необхідності участі громадян у процесах планування та відновлення територіальних громад;

налагодження стратегічного партнерства цільових територіальних громад з голландськими муніципалітетами для проведення консультацій у розробці Планів відновлення і розвитку з особливим акцентом на

вирішення найважливіших для громади питань та питань, пов'язаних із сприянням партнерству між громадянським суспільством та місцевою владою;

онлайн консультації та експертна підтримка голландських муніципалітетів-партнерів у реалізації одного або кількох пунктів Планів відновлення і розвитку;

консультації та експертна підтримка міжнародних та національних експертів у виконанні одного або кількох пунктів Планів відновлення і розвитку;

надання підтримки розробці і реалізації проектів у рамках планів відновлення і розвитку;

проведення обміну візитом залучених державних службовців і представників органів місцевого самоврядування до Нідерландів;

надання підтримки одному або кільком «пілотним проектам» Планів відновлення і розвитку через грантовий конкурс.

Узагальнюючи досвід Проекту VNG International «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні» можна визначити такі очікувані результати міжнародної міжмуніципальної співпраці:

внесок у конкретні частини створення планів відновлення і розвитку;

обмін візитами представників органів місцевого самоврядування;

підписання меморандумів про міжнародне співробітництво в рамках пілотних проектів Планів відновлення і розвитку;

реалізація спільного пілотного проекту в рамках Планів відновлення і розвитку;

обміни досвідом і знаннями між громадянами;

визначення інвестиційних та бізнес-можливостей;

культурні та освітні обміни.

Такі міжнародні партнерства з метою зміцнення солідарності, довіри та співпраці між муніципалітетами в Україні та ЄС вважаються рушійною силою зусиль щодо відновлення України. Про це також свідчить нещодавня ініціатива «Європейського альянсу міст і регіонів для України» та Стратегічний план реконструкції «RebuildUkraine», який має запровадити Європейський комітет регіонів (CoR). Більш того, міжнародне партнерство та залучення на всіх рівнях уряду сприятимуть прагненню України інтегруватися в

Європейський Союз і стандарти. Нарешті, побудова мереж і більш глибокі зв'язки з міжнародними партнерами є важливими як ознака політичної солідарності під час війни, відновлення та реконструкції та сприяють моральному духу місцевої влади та громадян.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення потребує створення важелів і видимості для доступу до фінансів, залучення інвестицій і створення можливостей для бізнесу.

Високоякісне планування відновлення та реконструкції створює важелі, що виходять за межі початкового втручання. Україна знаходиться на порозі отримання значного фінансування та позик на реконструкцію (інфраструктури) та реформи державного сектора. Банківські установи, інвестори та донори вже шукають «придатні для банків» проекти відновлення та реконструкції для фінансування повністю або частково. Те саме стосується іноземних/голландських компаній, які готові відіграти певну роль у відновленні та реконструкції в різних секторах¹.

Місцеві органи влади, ймовірно, отримують частину такого фінансування, але їх відповідність (наприклад, «спіймати чи пропустити човен») залежатиме від здатності громад чітко представляти свої потреби, високоякісні плани та бюджети. Згодом ці плани мають включати принципи та стандарти, викладені в Національній стратегії реконструкції (липень 2022 р.), або інші (міжнародні) стандарти прийнятності, такі як прозорість, ефективне управління, стійкість, адаптованість до клімату, легкість ведення бізнесу тощо. допомога, інструктаж на роботі та гранти можуть допомогти громадам у отриманні доступу до (майбутнього) фінансування для визначених цілей відновлення, а також видимості серед (іноземних/голландських) інвесторів і підприємств, готових відіграти роль у відновленні та реконструкції.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення потребує розвитку внутрішньої стійкості громад.

Оскільки завдяки поступовому звільненню території України кількість умовно безпечних територій може збільшитися, досвід, отриманий у реалізації проекту, буде корисним для інших

¹ Наприклад, бізнес-форум з відновлення України в Роттердамі 17 червня 2022 року продемонстрував зацікавленість нідерландських та іноземних компаній відіграти роль у відновленні та післявоєнній Україні

територіальних громад та місцевої влади. Для відновлення міжмуніципальних комунікацій, набуття та поширення досвіду та найкращих практик відновлення між місцевими органами влади в Україні необхідно розробити та апробувати відповідні рекомендації на місцевому рівні, які надалі використовуватимуться Асоціацією міст України (АМУ) та Урядом України.

Досвід, отриманий у встановленні стратегічного партнерства з голландськими муніципалітетами для консультацій у розробці планів відновлення і розвитку, та їх реалізації, подальшої міжмуніципальної співпраці тощо, може бути використаний у майбутньому для інших звільнених територіальних громад. Крім

того, проект має на меті тісно зв'язати та поділитися здобутими уроками з провідними платформами відновлення та реконструкції, такими як Cities4Cities (Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи, AUC та CEMR), U-LEAD та RebuildUkraine (CoR).

З урахуванням досвіду роботи міжнародних організацій та інституцій організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення потребує уточнення модальності плану місцевого відновлення.

Зокрема, розробка та реалізація планів місцевого відновлення передбачає такі умови (рис. 1).

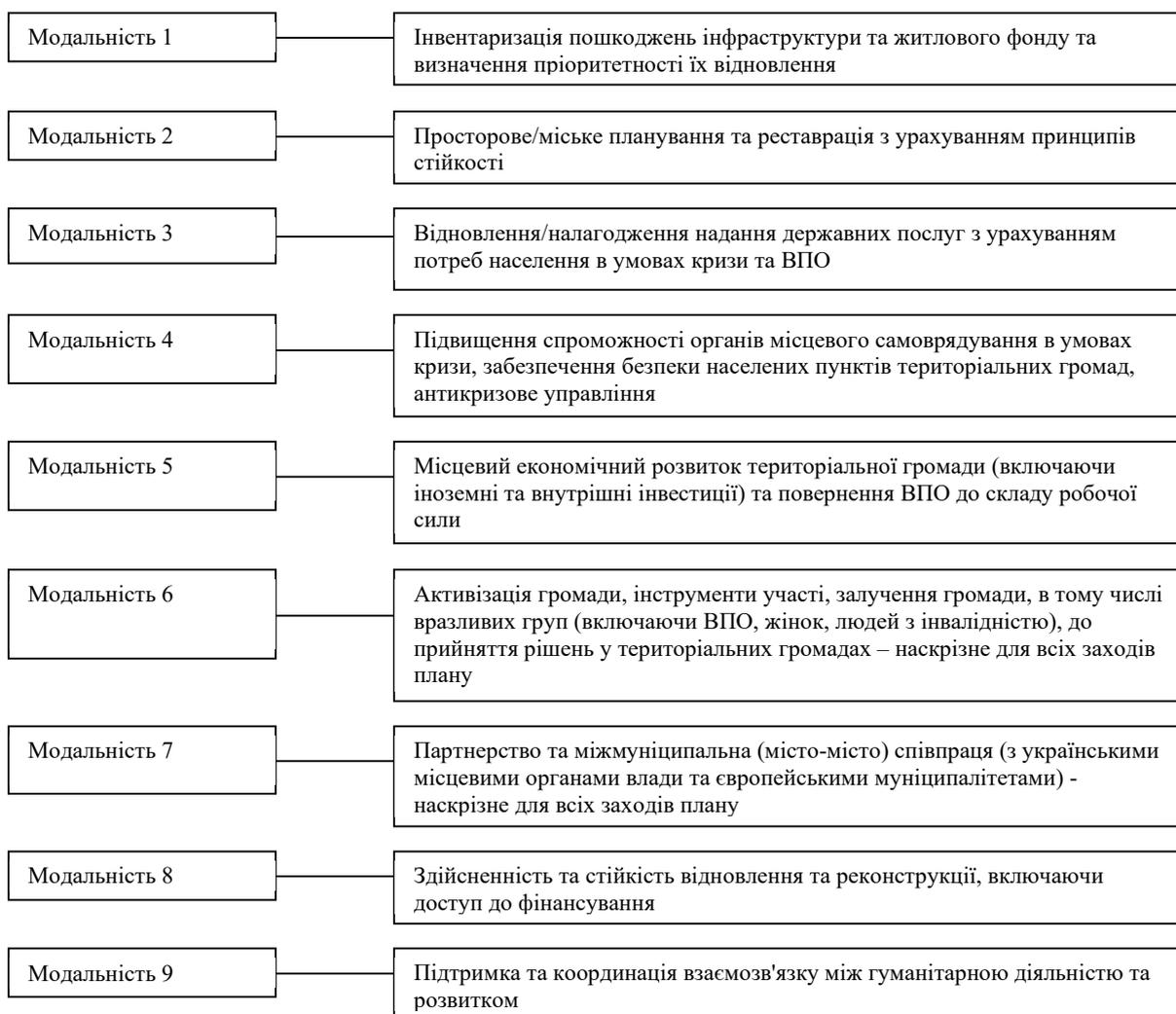


Рис. 1. Модальності плану місцевого відновлення

При розробці та реалізації Планів місцевого відновлення слід звертати увагу на такі ініціативи органів місцевої влади територіальних громад, зокрема на:

впровадження можливих комплексних і системних підходів до відновлення, реконструкції та подальшого сталого розвитку територій відповідно до Цілей сталого розвитку та з використанням принципу «Відновлюй краще»;

посилення стимулів для повернення мігрантів до своїх територіальних громад (зокрема, створення привабливих місць відпочинку, покращення медичних, освітніх, соціальних та інших послуг, забезпечення робочими місцями, надання можливості брати участь у плануванні відновлення території громади);

встановлення довгострокового стратегічного партнерства з муніципалітетами ЄС (Нідерланди) для подальшого міжмуніципального співробітництва з метою сприяння обміну знаннями та використання іноземного досвіду в реставраційних процесах.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення повинно базуватись принципах співпраці та технічної допомоги.

Відповідно до принципів, визначених Урядом України, «Європейським Альянсом міст і регіонів для України», Національним планом відновлення України (презентований у Лугані) та Стратегічним планом реконструкції «RebuildUkraine», підхід до розвитку планів місцевого відновлення та вибір пілотних проектів базуються на таких принципах, як:

«Українці лідирують» – перш за все, громадяни України повинні завжди відповідати за власне відновлення та відбудову

«підхід знизу догори» – ініціатива щодо напрямів, завдань і проектів виходить від громадян територіальної громади;

«нічого для громади без громади» – всі рішення повинні розроблятися, прийматися та реалізовуватися із залученням активних громадян територіальної громади;

«краще – найкраще» – результати реалізації проектів повністю залежать від активності та успішної взаємодії місцевої влади та громадянського суспільства (НУО, громадян тощо);

«відбудувати краще» – відновлення та повернення територіальної громади до кращого стану, який був до війни, з урахуванням нових

життєвих вимог, реальних потреб та пріоритетів мешканців громади.

Висновки. Війна в Україні спричинила масштабні соціально-економічні втрати, які потребують системного відновлення. Повоєнне відновлення має виходити за межі компенсації завданих збитків і орієнтуватися на модернізацію економіки, підвищення ефективності управління та формування стійких соціальних структур. Розглянуті в статті приклади міжнародного досвіду доводять, що ключовим чинником успішного відновлення є здатність місцевих громад до мобілізації внутрішніх ресурсів у поєднанні із зовнішньою підтримкою. Децентралізація, яка відбулася в Україні до початку війни, надала громадам певний рівень автономії та стійкості, проте реальні умови вимагають розвитку нових управлінських інструментів, що враховуватимуть специфіку прифронтових, деокупованих та відносно безпечних територій. Одним з головних викликів сьогодні визначається фінансове забезпечення повоєнного відновлення України, адже дефіцит ресурсів є значним, а міжнародна допомога потребує чітких програм і прозорих механізмів використання. Стратегія відбудови повинна спиратися на принцип «building back better», який передбачає створення умов для більш високої якості життя, ніж до війни, та інтеграцію європейських стандартів у всі сфери діяльності.

В ході дослідження визначено, що організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення пов'язано з реалізацією комплексних планів відновлення та дій; повинне базуватися на принципах партисипативності та міжмуніципальній співпраці; потребує створення важелів і видимості для доступу до фінансів, залучення інвестицій і створення можливостей для бізнесу; потребує розвитку внутрішньої стійкості громад; потребує уточнення модальності плану місцевого відновлення; повинно базуватися на принципах співпраці та технічної допомоги. Тобто організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад у повоєнний період має поєднувати інституційні зміни, інноваційні моделі місцевого розвитку, міжнародні партнерства та активне залучення громадянського суспільства. Це дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й сформувати конкурентоспроможну економіку, підвищити рівень соціальної згуртованості та зміцнити демократичні інститути.

Література

1. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 16. Квітень 2024. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf
2. Внутрішньо переміщені особи. Державне підприємство «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України». URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
3. Прямі збитки інфраструктури України від війни сягнули \$170 млрд. Київська школа економіки. URL: <https://gmk.center/ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/>
4. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Світовий Банк. 25 лютого 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released#>
5. Rebuilding Ukraine's economy: A conversation with the Minister of Finance of Ukraine Serhiy Marchenko. Tue, May 24, 2022. URL: https://www.atlanticcouncil.org/event/rebuilding-ukraines-economy/?utm_source=chatgpt.com
6. Вінокуров Я. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>
7. Григоришин Р. Економічне відновлення України: місія можлива. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>
8. Чапляк Н. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи вирішення в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80>
9. Войтович Л., Федик М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>
10. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Каптюх Т. В. Перспективні туристичні тренди в контексті повоєнного відновлення вітчизняної індустрії туризму та її сталого розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2024. (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13141226>
11. Антонюк В. та Миценко І. Війна в Україні як глобальний цивілізаційний конфлікт: причини та наслідки для економіки та людського розвитку. Економіка і організація управління. Лип. 2023, С. 4-17. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13923>
12. Орел Ю., Прочан А., Нестеренко О. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. Випуск 31/2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060/940>
13. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>
14. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
15. Напрацьовується Концепція економічного відновлення деокупованих територій. URL: <https://unity.gov.ua/2024/08/08/napraczovuyetsya-konczepczya-ekonomichnogo-vidnovlennya-deokupovanyh-terytorij/>
16. Презентовано проєкт Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України до 2026 року. URL: <https://dn.gov.ua/news/prezentovano-proyekt-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vladi-ta-reintegraciyi-naselennya-deokupovanih-terytorij-ukrayini-do-2026-roku>
17. Інституційні рішення для відновлення: як деокуповані громади шукають опору. URL: <https://www.irf.ua/institucijni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/>
18. Progress towards the Sustainable Development Goals Report of the Secretary-General. 2 May 2024. URL: https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SG-SDG-Progress-Report-2024-advanced-unedited-version.pdf?utm_source
19. Кількість мігрантів з України швидко зростає. НБУ назвав причину. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kilkist-migrantiv-ukrayini-shvidko-zrostaie-1725617359.html#>
20. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 15 Feb 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
21. Кабмін виділив 2,7 млрд грн на експериментальний проєкт з відбудови чотирьох населених пунктів. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/09/novyna/ekonomika/kabmin-vydilyv-27-mlrd-hrn-eksperymentalnyj-proyekt-vidbudovy-chotyrox-naselenyx-punktiv>
22. Кабмін виділив мільярди гривень на відновлення доріг. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/07/02/novyna/suspilstvo/kabmin-vydilyv-milyardy-hryven-vidnovlennya-dorih>
23. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>
24. Total bilateral aid allocations to Ukraine between January 24, 2022 and June 30, 2025, by donor and

- type. URL: <https://www.statista.com/statistics/1303432/total-bilateral-aid-to-ukraine/>
25. Скорочення фінансування USAID може призвести до загибелі 14 мільйонів людей до кінця десятиліття. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/4010270-skorocenna-finansuvanna-usaid-moze-prizvesti-do-zagibeli-14-miljoniv-ludej-do-kinca-desatilitta.html#>
 26. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-ia-k-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu#>
 27. Галгаш Р.А., Семененко І.М., Білоус Я.Ю., Івченко Ю.А. Розробка прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад України / Вісник СНУ ім. В. Даля. 2022. № 6(276). С. 5-12.
 28. Semenenko I., Bilous Y., Halhash R. The compliance of the regional development strategies and funding with the sustainable development concept: The case of Ukraine / Green Finance. 2022. No. 4(2). P. 159–178
 29. Філософський енциклопедичний словник / гол. редкол. В. І. Шинкарук та ін.; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. К. : Абрис, 2002. 742 с.
 30. Енциклопедія сучасної України. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18730
 31. Стоянець Н. В. Типологізація регіонів як інструмент процесу прогнозування. Економіка АПК. 2014. № 12. С. 44-49.
 32. Функціональні типи територій: що це таке, для чого і як вони вплинуть на повоєнний розвиток? <https://www.csi.org.ua/news/funkczionalni-typy-terytorij-shho-cze-take-dlya-chogo-i-yak-vony-vplynut-na-povoyennyj-rozvytok/>
 33. Інституційні рішення для відновлення: як деокуповані громади шукають опору. 2025. URL: <https://www.irf.ua/institucijni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/>
 34. Від (де)окупації до відкритого демократичного врядування. 2024. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/99360/>
 35. Reconstruction plan for Ukraine: proposals and priorities. Український кризовий медіа-центр. 2022. URL: <https://uacrisis.org/en/ukr-in-flames-15>
- Reference**
1. Zvit pro vnutrishnie peremishchennia naselennia v uk-raini. Opytuvannia zahalnoho naselennia. Raund 16. Kvitien 2024. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf
 2. Vnutrishno peremishcheni osoby. Derzhavne pidpny-yemstvo «Informatsiino-obchysliuvalnyi tsentr Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy». URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
 3. Priami zbytky infrastruktury Ukrainy vid viiny siahnuly \$170 mlrd. Kyivska shkola ekonomiky. URL: <https://gmk.center.ua/news/pryami-zbitki-infrastruktury-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/>
 4. Onovlena otsinka potreb Ukrainy na vidnovlennia ta vidbudovu. Svitovyi Bank. 25 liutoho 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released#>
 5. Rebuilding Ukraine’s economy: A conversation with the Minister of Finance of Ukraine Serhiy Marchenko. Tue, May 24, 2022. URL: https://www.atlanticcouncil.org/event/rebuilding-ukraines-economy/?utm_source=chatgpt.com
 6. Vinokurov Ya. Viina – ne pereshkoda. Investytsii v Ukrainu zrostaiut, ale dlia vidnovlennia zamalo. Shcho treba zrobyty vladi? Ekonomichna pravda. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>
 7. Hryhoryshyn R. Ekonomichne vidnovlennia Ukrainy: misiia mozhlyva. Ekonomichna pravda. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>
 8. Chapliak N. Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: problemy ta shliakhy vyrishennia v suchasnykh realiakh. Ekono-mika ta suspilstvo. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80>
 9. Voitovych L., Fedyk M. Stratehiia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky ukrainy v umovakh yevrointehratsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>
 10. Tsvilyi S. M., Kuklina T. S., Kaptiukh T. V. Perspektyvni turystychni trendy v konteksti povoiennoho vidnov-lennia vitchyznianoj industrii turyzmu ta yii staloho rozvytku . Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, 2024. (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13141226>
 11. Antoniuk V. ta Mytsenko I. Viina v Ukraini yak hlobalnyi tsyvilizatsiinyi konflikt: prychny ta naslidky dlia ekonomiky ta liudskoho rozvytku. Ekonomika i orhani-zatsiia upravlinnia. Lyp. 2023, S. 4-17. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13923>
 12. Orel Yu., Prochan A., Nesterenko O. Perspekty-vy pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: realii sohodennia. Akademichni vizii. Vypusk 31/2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060/940>
 13. Kontsepsiia stratehii povoiennoho vidnovlennia ta rozvytku ukrainy. Natsionalnyi instytut stratehichnykh dos-lidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>

14. Plan vidnovlennia Ukrainy. URL: <https://recovery.gov.ua/>
15. Napratsovietsia Kontseptsiia ekonomichnoho vidnovlennia deokupovanykh terytorii. URL: <https://unity.gov.ua/2024/08/08/napraczovuyetsya-konczepczija-ekonomichnogo-vidnovlennya-deokupovanyh-terytorij/>
16. Prezentovano proiekt Stratehii vidnovlennia derzhavnoi vlady ta reintehratsii naselennia deokupovanykh terytorii Ukrainy do 2026 roku. URL: <https://dn.gov.ua/news/prezentovano-projekt-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vlady-ta-reintegraciyi-naselennya-deokupovanih-terytorij-ukrayini-do-2026-roku>
17. Instytutsiini rishennia dlia vidnovlennia: yak deokupovani hromady shukaiut oporu. URL: <https://www.irf.ua/instytuczijni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/>
18. Progress towards the Sustainable Development Goals Report of the Secretary-General. 2 May 2024. URL: https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SG-SDG-Progress-Report-2024-advanced-unedited-version.pdf?utm_source
19. Killist mihrantiv z Ukrainy shvydko zrostaie. NBU nazvav prychnu. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/killist-migrantiv-ukrayini-shvidko-zrostaie-1725617359.html#>
20. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 15 Feb 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
21. Kabmin vydilyv 2,7 mlrd hrn na eksperymentalnyy proiekt z vidbudovy chotyrokhn naselennykh punktiv. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/09/novyna/ekonomika/kabmin-vidilyv-27-mlrd-hrn-eksperymentalnyj-projekt-vidbudovy-chotyrox-naselenykh-punktiv>
22. Kabmin vydilyv miliardy hryven na vidnovlennia dorih. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/07/02/novyna/suspilstvo/kabmin-vidilyv-milyardy-hryven-vidnovlennya-dorih>
23. Uriadovyi portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>
24. Total bilateral aid allocations to Ukraine between January 24, 2022 and June 30, 2025, by donor and type. URL: <https://www.statista.com/statistics/1303432/total-bilateral-aid-to-ukraine/>
25. Skorochennia finansuvannia USAID mozhe pryzve-sty do zahybeli 14 milioniv liudei do kintsia desiatylyttia. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/4010270-skorocenna-finansuvanna-usaid-moze-prizvesti-do-zagibeli-14-miljoniv-ludej-do-kinca-desatylitta.html#>
26. Plan vidnovlennia Ukrainy: osvita ta nauka, yak fundament rozvytku liudskoho potentsialu. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-iak-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu#>
27. Halhash R.A., Semenenko I.M., Bilous Ya.Yu., Ivchenko Yu.A. Rozrobka prykladnoho pidkhopu do orhanizatsii-no-ekonomichnoho zabezpechennia rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy / Visnyk SNU im. V. Dalia. 2022. № 6(276). S. 5-12.
28. Semenenko I., Bilous Y., Halhash R. The compliance of the regional development strategies and funding with the sustainable development concept: The case of Ukraine / Green Finance. 2022. No. 4(2). R. 159–178
29. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk / hol. redkol. V. I. Shynkaruk ta in.; Instytut filosofii imeni Hry-horiiia Skovorody NAN Ukrainy. K. : Abrys, 2002. 742 s.
30. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18730
31. Stoiianets N. V. Typolohizatsiia rehioniv yak instrument protsesu prohnozuvannia. Ekonomika APK. 2014. № 12. S. 44-49.
32. Funktsionalni typy terytorii: shcho tse take, dlia choho i yak vony vplynut na povoiennyi rozvytok? <https://www.csi.org.ua/news/funkczionalni-typy-terytorij-shho-tse-take-dlya-chogo-i-yak-vony-vplynut-na-povoyennyj-rozvytok/>
33. Instytutsiini rishennia dlia vidnovlennia: yak deokupovani hromady shukaiut oporu. 2025. URL: <https://www.irf.ua/instytuczijni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/>
34. Vid (de)okupatsii do vidkrytoho demokratychnoho vriaduvannia. 2024. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/99360/>
35. Reconstruction plan for Ukraine: proposals and priorities. Ukrainskyi kryzovyi media-tsentr. 2022. URL: <https://uacrisis.org/en/ukr-in-flames-15>

Semenenko I.M., Halhash R.A., Bilous Y.Y., Halhash M.R. Organizational and economic support to sustainable development of communities in Ukraine: the experience of post-war recovery and formation of security-oriented management.

The war has become an unprecedented factor of destructive influence on the economic, social, and political development of the state, causing large-scale destruction of infrastructure, population displacement, growing social expenditures, and deepening crises in industry. Recovery processes cannot be limited to rebuilding what has been destroyed; they must be aimed at creating new economically efficient models of community functioning, developing modern organizational and economic management mechanisms, and strengthening local self-government. The article analyzes concepts, strategic documents, and scientific developments related to post-war recovery, identifying key challenges such as resource shortages, lack of qualified personnel, the need for coordination between authorities, and the involvement of international support.

It substantiates the necessity of developing an applied approach to the organizational and economic support of sustainable community development in the conditions of post-war recovery, combining economic, social, and managerial instruments. The emphasis is placed on the fact that recovery must be implemented with regard to the Sustainable Development Goals, European standards, and international experience, while also creating conditions for the return of internally displaced persons and stimulating local economic development. The study highlights that organizational and economic support of sustainable community development in post-war recovery is linked to the implementation of comprehensive recovery plans and actions; it must be based on the principles of participation and inter-municipal cooperation; it requires the creation of leverage and visibility for access to finance, attraction of investments, and creation of business opportunities; it calls for strengthening the internal resilience of communities and clarifying the modalities of local recovery plans; it should rely on principles of cooperation and technical assistance. It is emphasized that international partnerships are called to contribute to the establishment of effective and result-oriented mechanisms of organizational and economic support for sustainable community development in post-war recovery. The development of such effective mechanisms can become the foundation for sustainable development of territorial communities and increase the competitiveness of the country in the post-war period.

The feasibility of forming security-oriented governance at the community level during post-war reconstruction is shown.

Keywords: *post-war recovery, applied approach, organizational and economic support, sustainable development, territorial community development, international partnerships, safety-oriented management.*

Семененко Інна Максимівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Галгаш Руслан Анатолійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Білоус Яна Юріївна – доктор філософії з економіки, доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Галгаш Марк Русланович – аспірант Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Стаття подана 15.11.2025.