

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тамара ЛОЗИНСЬКА

14 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне планування відновлення й розвитку територіальних громад»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Остропольська Яна Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тамара ЛОЗИНСЬКА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Другий рік поспіль окупаційні війська РФ щодня забирають життя українців та руйнують наші міста і села, залишаючи по собі руїни. Руйнуються об'єкти інфраструктури, дороги, підприємства, житловий фонд. Мільйони біженців та переселенців, проблеми з економікою, логістикою, колосальний дефіцит ресурсів – все це об'єктивна реальність, яку потрібно враховувати під час розробки стратегічних документів відродження громад України. На сьогоднішній день дуже важко оцінити збитки від війни, оскільки вона ще триває. Невідомо також, скільки часу займе повоєнне відновлення країни. Політика держави щодо відновлення та розвитку громад і регіонів України у післявоєнний період потребує єдиного стратегічного підходу. У зв'язку з цим важливо розвивати прикладні і наукові дослідження у цій площині.

Питання стратегічного підходу до розвитку громад і територій висвітлено у працях Н. Бенч, О. Берданової і В. Вакуленка, А.Б. Войтенка, З. Бурик, В.А. Довженка, І.Б. Жилиєва, М.Ф. Плотнікової, М.Ю. Литвинчук, К. Пастух, І.В. Ярошенко, І.Б. Семигуліної. На актуальності просторового планування з урахуванням Цілей сталого розвитку, зеленої трансформації наголошено у роботах А. Андрусевича, Н. Андрусевич, З. Козака, А. Дарковіча, М. Савісько, Т.М. Дерун, О.П. Кочерги, Н.С. Калашника. Я. Жаліло, В.В. Небрат, І.В. Запатріна, А.О. Шатковська, О. Кубраков, Н.М. Покровська, А. Ткачук, Ю. Третяк надають рекомендації щодо повоєнної відбудови України.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають теоретичні положення загальнонаукових методів вивчення та розв'язання проблем науки: системного підходу, структурного та логічного аналізів, методу експертних оцінок, методів історичного, логічного та порівняльного аналізу, а також теоретичні, прикладні та методичні положення, висвітлені в доробках українських та зарубіжних науковців у галузі стратегічного планування соціально-економічного розвитку, управління соціально-економічними

системами, регіонального управління.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 01170003104, 2017-2026 рр.).

Мета та завдання дослідження. Обґрунтувати пропозиції щодо відновлення і розвитку територіальних громад і регіонів України на засадах стратегічного планування і концепції сталого розвитку.

Для реалізації поставленої мети послідовно розв'язані такі завдання:

- 1) дослідити теоретико-методологічні засади стратегічного планування в загальній системі планування територіального розвитку;
- 2) охарактеризувати практичні аспекти стратегічного планування відновлення й розвитку територіальних громад;
- 3) розробити пропозиції щодо підвищення результативності стратегічного планування відновлення і розвитку територіальних громад.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного планування територіального розвитку в Україні.

Предмет дослідження – особливості реалізації стратегічного планування як інструменту сталого розвитку громад і регіонів.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження склали методи системного, функціонального, історичного та порівняльного аналізу, а також методи узагальнення та аналогії, порівняльних та експертних оцінок, статистичної обробки даних.

Інформаційна база. Теоретичною основою дослідження послужили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, економістів, законодавчі та нормативно-правові акти України, публікації з досліджуваної проблеми в періодичній пресі, статистичні й аналітичні матеріали міжнародних та вітчизняних організацій, присвячених теоретичним і практичним питанням стратегічного планування та публічного управління регіональним розвитком.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки

магістерської дипломної роботи мають наукову і практичну цінність. У дослідженні запропоновано комплекс теоретичних і прикладних рішень, що дозволять удосконалити процеси стратегічного планування на різних рівнях публічного управління та посилять взаємодію між органами публічної влади України та партнерськими організаціями задля відновлення громад і регіонів України за Європейськими стандартами.

До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено:

- організаційно-економічний механізм відновлення і розвитку громад, який містить в собі сучасні цифрові інструменти, фінансові механізми відновлення, мережу Офісів підтримки реформ, базується на проєктному підході та комунікації на різних рівнях публічного управління

набуло подальшого розвитку:

- систематизовано ієрархію планувальних документів для стратегічного планування відновлення і розвитку громад і територій;
- обґрунтовано доцільність застосування функціональної типології територій під час розробки стратегічних документів на локальному, регіональному та державному рівнях;
- узагальнено перспективні пріоритети кооперації України та ЄС у сфері відновлення, зокрема: дифузія цифрових технологій до традиційних секторів економіки; залучення бізнесу до проєктів відбудови; розширення транскордонної кооперації та міжмуніципальною співпрацю.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці напрямків удосконалення системи управління і алгоритму формування стратегічних документів для відновлення громад України і їх подальшого розвитку з урахуванням концепції сталого розвитку та міжнародного співробітництва. Результати дослідження можуть бути використані для поглиблення теоретичного аналізу стратегічного планування, а також для розробки програм соціально-економічного розвитку громад і регіонів. Органи місцевого самоврядування можуть використовувати напрацювання для

підготовки місцевої планувальної документації.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій основні науково-теоретичні положення, авторські розробки, висновки та рекомендації, зокрема ті, що становлять наукову новизну, отримано та сформульовано автором самостійно і відповідно розкрито у списку наукових публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези: «Стратегічне планування відновлення територіальних громад на повоєнному етапі», які включені до збірника матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: виклик глобального світу». 17-18 травня 2023 р. Полтава: ПНП. 430 с. С. 234-237.

«Стратегічне планування як складова цілісної системи планування розвитку громад», які включені до збірника матеріалів 2-ї конференції молодих учених «Перспективи регіонального та місцевого розвитку». 23 листопада 2023 р. Львів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 58 сторінках друкованого тексту, робота містить 8 таблиць, 7 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

1.1. Стратегічне планування як складова цілісної системи планування розвитку громад

Просторове планування територіального розвитку є одним із ключових інструментів створення довгострокових стійких рамок для соціального, територіального та економічного розвитку як усередині країн, так і на міжнародному рівні. Планування територіального розвитку є відображенням сформованої системи соціальних відносин у суспільстві та покликане втілювати відповідні принципи й пріоритети як державної політики, так і суспільних запитів. Стратегічне планування розвитку у системі державного управління на місцевому рівні та у місцевому самоврядуванні стає загальноприйнятою світовою практикою. Сучасні наукові дослідження у сфері публічного управління визначають стратегічне планування важливим елементом механізму горизонтальної і вертикальної координації управління сталим розвитком [10; 20]. Стійкий розвиток – це такий розвиток, у якому задоволення сьогоденних потреб суспільства відбувається без послаблення можливостей задоволення потреб майбутніх поколінь [34]. Загалом, планування є найбільш динамічною функцією управління органів влади. Професійне і якісне планування є запорукою досягнення поставлених цілей розвитку певної території чи регіону.

Стратегічне планування у публічному управлінні – це системна діяльність, що поєднує такі види менеджменту як: визначення цілей (коротко, середньо-, довгострокові), прогнозування, оцінка ресурсної бази (людські ресурси, матеріально-технічні, фінансові), адаптація до умов зовнішнього середовища, внутрішня комунікація і координація – усі ці компоненти відображаються в докладних комплексних планах, що націлені на досягнення поставлених завдань.

У наукових працях вітчизняних та іноземних фахівців просторового розвитку зустрічаються різні визначення поняття «стратегічне планування» (рис. 1.1).

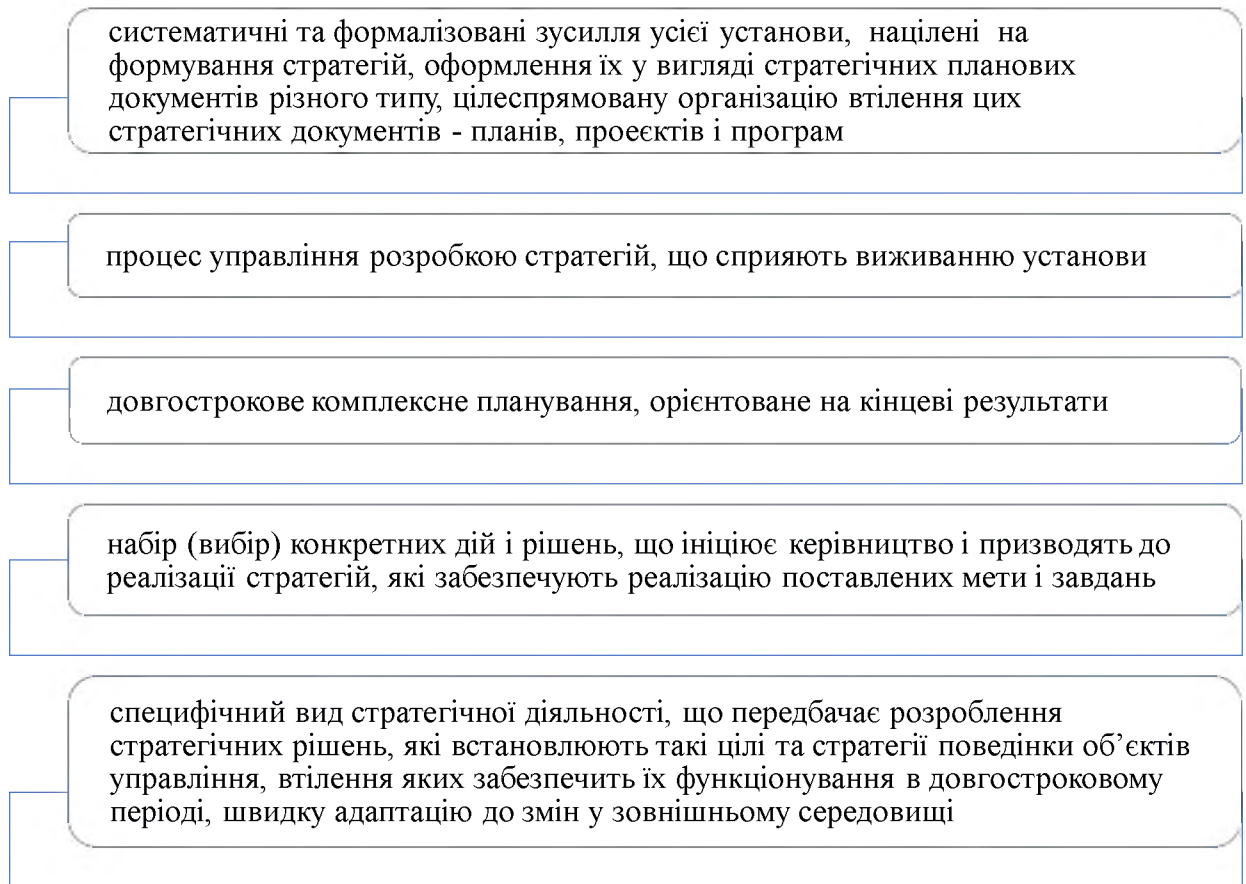


Рис. 1.1 Визначення терміну «стратегічне планування» [1; 4; 5; 25]

Узагальнення теоретичних і прикладних напрацювань дозволяє виділити такі підходи до визначення стратегічного планування територіального розвитку: адміністративний, динамічний, програмно-проектний, системний, ситуаційний, маркетинговий, комплексний та ін. (Додаток А). Стратегічне планування є одним з інструментів управління соціально-економічними інтересами органів публічної влади та має певні відмінні ознаки (Додаток Б). Водночас розвиток територіальних громад (сільських, селищних, міських) характеризується комплексом різноманітних чинників – просторових, економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших, які слід враховувати в процесі здійснення територіального планування. У зв'язку з цим територіальні громади розробляють кілька документів планування, кожен з яких містить: об'єкт, набір принципів, цільове призначення, а в комплексі вони формують систему планування

територіального розвитку. Взаємозв'язок документів стратегічного та просторового планування наведено в додатку В. Розробка стратегії, яка є трансформаційною, орієнтованою на майбутнє та інклюзивною, вимагає стратегічної орієнтації для вирішення складних питань і об'єднання кількох гравців і політик для досягнення мети. Це спонукає до зміни мислення та бажання експериментувати з новими інструментами, методами та практиками.

Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року (затверджена 2020 р.), стала головним планувальним документом державної регіональної політики країни на найближчі сім років та синхронізує вітчизняний планувальний цикл із циклом європейських країн. Разом з тим, військові дії суттєво вплинули на усі компоненти як внутрішньої державної політики, так і державної регіональної політики. Існуючі виклики, що стояли перед державою до повномасштабної війни, поєдналися з новими. А останні, в силу різних причин, не приймалися до уваги при плануванні як «мало ймовірні», проте наразі домінують і матимуть негативний вплив на регіони України та її громади ще тривалий період часу [50].

Враховуючи руйнівний вплив російської агресії та необхідність відновлення громад наразі базовими видами планувальних документів в Україні є наступні [14; 22]:

- 1) На державному рівні:
 - Державна стратегія регіонального розвитку України;
 - План відновлення та розвитку регіонів;
 - Генеральна схема планування території України.
- 2) На регіональному рівні:
 - Регіональна стратегія розвитку;
 - Регіональний план відновлення та розвитку регіонів;
 - Схеми планування територій областей та регіонів;
 - Програма комплексного відновлення області.
- 3) На місцевому рівні:
 - Стратегія розвитку територіальної громади;

- План відновлення та розвитку громади;
 - Комплексний план просторового розвитку територіальної громади/
- Генеральний план;
- Програма комплексного відновлення території громади;
 - Концепція інтегрованого розвитку території громади;
 - План / програма соціально-економічного розвитку громади (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Документи стратегічного планування [42]

Категорії	Державна стратегія регіонального розвитку України	Регіональна стратегія розвитку	Стратегія розвитку територіальної громади
Період/ строк дії	7 років	На період дії Держстратегії	На строк, що визначений Держстратегією та регіональною стратегією
Суб'єкт, який затверджує	КМУ	ВР АРК, обласна, Київська та Севастопольська міські ради	Сільські, селищні, міські ради
Суб'єкт, який розробляє	Центральний орган виконавчої влади	РМ АРК, ОДА, Київська та Севастопольська МДА	Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад
Порядок розроблення	Встановлює КМУ	Встановлює КМУ	Методичні рекомендації щодо порядку їх розроблення затверджує ЦОВВ

Все більшої уваги набуває синергетична діяльність усіх сфер суспільства та співпраця між різними суб'єктами процесу розвитку, включаючи приватний сектор та громадянське суспільство. Для максимізації можливостей майбутнього розвитку громад необхідно, щоби процес соціально-економічного розвитку був стійким. Тому підготовка стратегічних документів має здійснюватися з урахуванням «Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року» [43], які є орієнтирами для розроблення проєктів документів прогностичного і програмного характеру, аби забезпечити баланс економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку країни.

В цьому контексті слід наголосити важливості документів, спрямованих на практичну реалізацію стратегічних документів державного, регіонального чи локального рівня – це плани і програми заходів, розраховані на середньострокову перспективу з подальшим пролонгуванням (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Документи реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України
[42]

Категорії	План реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України	Плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку	Плани заходів з реалізації стратегій розвитку ТГ	Програми економічного і соціального розвитку АРК, областей, районів, міст Києва і Севастополя, громад
Період/ строк дії	На 3 роки та наступні 4 роки строку дії Держстратегії	На 3 роки та наступні 4 роки строку дії регіональної стратегії	Не визначено	Не визначено
Суб'єкт, що затверджує	КМУ	ВР АРК, обласна, Київська та Севастопольська міські ради	Сільські, селищні, міські ради	Не визначено
Суб'єкт, який розробляє	Центральний орган виконавчої влади	РМ АРК, ОДА, Київська та Севастопольська МДА згідно порядку КМУ	Не визначено	Не визначено
Порядок розроблення	Встановлює КМУ	Не визначено	Не визначено	Не визначено

Сучасні стратегічні документи відновлення громад і територій України мають спиратися на основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети відновлення: людиноцентризму і соціальної справедливості; раціонального просторового планування; збалансованого розселення населення та розміщення робочих місць; сталої мобільності міст; інклюзивності; енергоефективності; екологічності; збереження і примноження культурного

розмаїття, національної ідентичності та національної пам'яті. Перелічені підходи відображують принцип відбудови «краще, ніж було».

Проте, на переконання фахівців, на практиці вітчизняне стратегічне планування територіального розвитку стикається з рядом проблем, що перешкоджають успішному плануванню, а отже, розвитку громад і територій:

- бракує фахівців у сфері стратегічного планування і проектного менеджменту в органах публічної влади на різних рівнях. Через це документи носять суто формальний характер;
- існує об'єктивна орієнтованість на оперативні (поточні) питання фахівців обласних державних адміністрацій;
- недостатньо використовуються партисипативні практики, тобто інтереси пересічних громадян, представників бізнесу мало враховуються під час підготовки документів, що суперечить принципам прозорості та публічності стратегічного планування;
- недостатньо відпрацьований механізм підрахунку збитків від руйнувань, завданих військовими діями;
- немає механізму оцінювання ризиків широкого спектру, і відповідно планування сценарію/ів розвитку подій.

Отже, в Україні актуалізується необхідність стратегічного планування розвитку громад і територій. Розроблення планувальних документів має ґрунтуватися на принципах державної регіональної політики, використовувати територіально-орієнтований та безпековий підходи, враховуючи наявні зміни та негативний вплив, завданий широкомасштабними військовими діями в Україні.

1.2. Планування відновлення та розвитку постраждалих регіонів і територій України

Повномасштабна війна спричинила суттєві руйнування і втрати в багатьох громадах України, які стоять перед необхідністю не тільки фізичної відбудови

інфраструктури, але й пріоритезацією напрямків подальшого розвитку в нових повоєнних умовах. Поряд із цим координування різнопланових процесів і залучення допомоги (матеріальної, фінансової) потребують відповідного планування за участі ключових зацікавлених сторін. Наразі держава розробляє і встановлює актуальні пропозиції і рекомендації, які формують рамкові умови для планування відновлення. Змін зазнають також документи, які в цілому регулюють стратегічне планування, розробку містобудівної документації і будівництво, а також участь громадян у цих процесах.

Починаючи з 27.07.2022 р. вступив у силу Закон України, який регламентує основні засади державної регіональної політики України та політики відновлення /відбудови регіонів і окремих територіальних громад [36]. Закон посилює роль громад у державній регіональній політиці, врегульовує питання планування відновлення територій, які тією чи іншою мірою постраждали через збройну агресію. Законом встановлено три рівневу модель стратегічного планування державної регіональної політики – державну стратегію регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку й стратегії розвитку територіальних громад.

З метою ефективного планування процесів відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад виділено декілька функціональних типів територій України [41]:

- «території відновлення»;
- «регіональні полюси зростання»;
- «території з особливими умовами для розвитку»;
- «території сталого розвитку».

Території відновлення – мікрорегіони, територіальні громади, на території яких відбувалися бойові дії та/або які були тимчасово окуповані, та/або території яких зазнали руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій, а також які характеризуються різким погіршенням рівня соціально-економічного розвитку та значним переміщенням населення до інших регіонів та/або інших

держав. До територій відновлення запропоновано зараховувати громади, якщо виконується один із таких критеріїв (рис. 1.1).

Регіональні полюси зростання – це мікрорегіони, територіальні громади, що характеризуються значно кращими географічними, демографічними, соціально-економічними показниками розвитку порівняно з іншими подібними територіями регіону, та зростання яких позитивно впливає на суміжні території, регіон та/або державу в цілому.

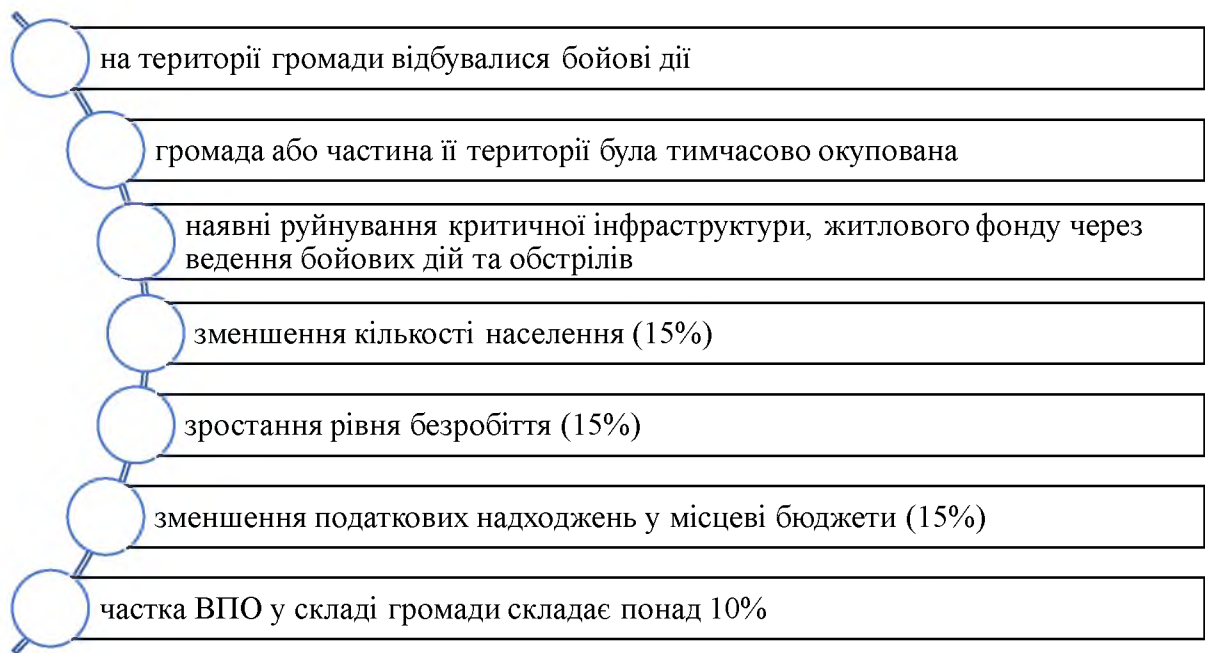


Рис. 1.1. Критерії віднесення території до категорії «територія відновлення» [41]

Території сталого розвитку – це самодостатні мікрорегіони, територіальні громади з наявним соціально-економічним потенціалом територій та спроможні до збалансованого розвитку в економічній, соціальній та екологічній сферах.

Територіями з особливими умовами для розвитку є макрорегіони, мікрорегіони, територіальні громади, рівень соціально-економічного розвитку яких є низьким або на яких існують природні, демографічні, міжнародні, безпекові чи інші об’єктивні обмеження щодо використання потенціалу території для розвитку.

Усі індикатори та показники, на основі яких визначаються функціональні

типи територій поділяють на два типи [45]:

1) стимулюючі – якщо збільшення значення індикатора чи показника, який / які визначає функціональний тип території позитивно впливає (стимулює) на розвиток та / або відновлення території;

2) дестимулюючі – якщо збільшення значення індикатора чи показника, який / які визначає функціональний тип території негативно впливає (дестимулює) на розвиток та / або відновлення території.

Для використання інтегрованих заходів підтримки розвитку на практиці визначено відповідні функціональні типи територій, які мають особливі умови для свого розвитку. До повноважень Кабінету Міністрів України віднесено встановлення переліку функціональних типів територій, а також вимоги/критерії до показників, за якими території відносяться до того чи іншого функціонального типу. Кабінет Міністрів України затверджує також «План відновлення і розвитку регіонів України» для відбудови регіонів і окремих територіальних громад, які зазнали руйнувань через збройну агресію проти України (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Документи відновлення та розвитку постраждалих регіонів
і територій України [42]**

Категорія	План відновлення та розвитку регіонів	План відновлення та розвитку територіальних громад
Період/ термін дії	Не визначено	Не визначено
Суб'єкт, який затверджує	КМУ	Сільські, селищні, міські ради
Суб'єкт, який розробляє	ЦОВВ спільно з ін. центральними та місцевими органами виконавчої влади	Сільські, селищні, міські ради
Порядок розроблення	Встановлює КМУ	

Відтак процес стратегічного планування територіального розвитку потребує всебічного аналізу й оцінки поточної ситуації, яка пов'язана з військовими діями та їх впливом на ситуацію як в територіальних громадах, так і в Україні в цілому. Зокрема: окупація українських територій, вимушена

міграція населення, руйнування інфраструктури, втрата транзитного потенціалу, зниження сільськогосподарського потенціалу через забруднення і мінування територій, деіндустріалізація промислових міст і регіонів та ін.

По затвердженню загального переліку громад, що будуть належати до категорії «території відновлення», почнеться процедура розробки окремих планів відновлення та розвитку регіонів України. Узагальнений перелік територій відновлення включатиме до оновленої Державної стратегії регіонального розвитку. До того ж, наразі актуалізується Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, до якої залучено 7 експертних команд та 300 профільних експертів [48]. Державна стратегія регіонального розвитку – частина комплексного бачення планування відновлення відповідно до ключових напрямів розвитку: людський капітал/потенціал, інституційний розвиток, економічна сфера, інфраструктура, сфера безпеки, електронне урядування, захист навколишнього середовища.

Окрім з цього, разом з Європейською комісією експерти розробляють «Український план». Це «дорожня карта», що включає структурні реформи та пакет інвестиційних проєктів, заплановані до втілення в Україні до кінця 2027 року [32]. Важливі аспекти відбудови та розвитку регіонів: енергоефективність, нуль відходів, адаптація до зміни клімату, вдосконалення цифрових інструментів. Щодо останнього – передбачено серйозні оновлення єдиної цифрової системи управління відбудовою платформи DREAM. Її головними ключовими користувачами будуть територіальні громади. Невдовзі запрацює Геоінформаційна система регіонального розвитку, що дозволить збирати й аналізувати дані на локальному рівні. Буде також вдосконалена Єдина державна електронна система в галузі будівництва і подальше наповнення реєстру пошкодженого та знищеного майна, куди сьогодні вже внесли дані про більш ніж 196 тис. пошкоджених або зруйнованих об'єктів [48].

Міністерство відновлення України пропонує загальний підхід до комплексного планування, який передбачає інтеграцію документів Державної стратегії регіонального розвитку, Плану відновлення та розвитку регіонів,

Програм комплексного розвитку громад, а також окремих секторальних стратегій, які будуть оновлюватися у відповідних міністерствах.

Перший рівень планування – це розроблення стратегії «Український план», що транслює загальне стратегічне бачення розвитку України до 2027 року, і є своєрідною дорожньою картою послідовних структурних реформ і інвестпроектів, які будуть реалізовані протягом наступних 4-х років. Другий етап – розробка секторальних стратегій і цільових програм, які окреслюють середньострокові пріоритети відновлення та розвитку у ключових галузях. Ці документи мають більшу деталізацію і конкретні індикатори вимірювання розвитку. Паралельно з цим на рівні регіонів і громад розробляють плани або програми відновлення.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування розвитку громад базується на глибоких і всебічних дослідженнях поточних ситуацій і проблем громади, аналізі зовнішнього середовища громади і її внутрішнього потенціалу, обґрунтування сценаріїв розвитку та оцінку потенційних альтернатив. Враховуючи євроінтеграційні наміри України, доцільно синхронізувати вітчизняні інструменти регіональної політики у сфері стратегічного планування з тими інструментами, що є в ЄС. Основою відновлення є гармонізована система стратегічного планування на трьох рівнях – національному, регіональному та локальному. При цьому ключовою метою є врахування потреб і викликів різних територій і підтримка найбільш постраждалих. У зв'язку з цим визначено функціональні типи територій: відновлення, регіональні полюси зростання, сталого розвитку і території з особливими умовами для розвитку. Документ План відновлення та розвитку регіонів органічно поєднує регіональні плани відновлення і розвитку, та окремі заходи й проєкти регіонального розвитку та/або проєкти місцевого розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 2

ПРКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ Й РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Процедури оцінювання завданої шкоди і обрахування потреб на відбудову

Першим етапом стратегічного планування відновлення громад і регіонів є оцінка завданої шкоди і обрахування потреб на відбудову – як фінансових та матеріальних, так і людських. З початку військових дій згідно даних експертів KSE (Київська школа економіка) обсяги зафіксованих (підтверджені та оцінені) збитків, що понесла житлова і нежитлова нерухомість, ін. інфраструктура в регіонах України станом на лютий 2023 р. становила 143,8 млрд доларів. За підсумками року повномасштабної війни сума збитків від руйнувань житлового фонду склала 53,6 млрд доларів. В цілому пошкоджено або зруйновано понад 150 тис. житлових будинків, в т.ч. приватні, багатоквартирні будинки та гуртожитки. При цьому збитки, завдані інфраструктурі, оцінено у сумі 36,2 млрд дол. Упродовж звітного періоду внаслідок військових дій зруйновані або суттєво пошкоджено більше 25 тис. км доріг як державного, так і місцевого підпорядкування, а також 344 мостів і мостових переходів. Згідно інформації Міністерства розвитку громад та інфраструктури (нині – Мінвідновлення), упродовж 2022 р. на дорогах державного підпорядкування відновили проїзну частину через 78 мостів. Найбільша кількість об'єктів інфраструктури відбудована в Київській (20 з 24 об'єктів) та Чернігівській (20 з 27 об'єктів) областях. У поточному році відновлено проїзд 2-х мостових переходів у Миколаївській та Харківській області. Обсяг збитків, завданий лісам України, становить 4,5 млрд доларів, збитки сфери освіти становлять 8,9 млрд доларів, збитки енергетичної сфери – 8,1 млрд доларів. Сума прямих втрат, завдана агропромисловому комплексу та земельним ресурсам, становить 8,7 млрд

доларів, збитки сфери торгівлі становлять 2,6 млрд доларів, медичної галузі – 1,8 млрд доларів. Сума шкоди, завданої українському довкіллю в результаті збройної агресії Росії, становить майже 1,9 трлн гривень [29].

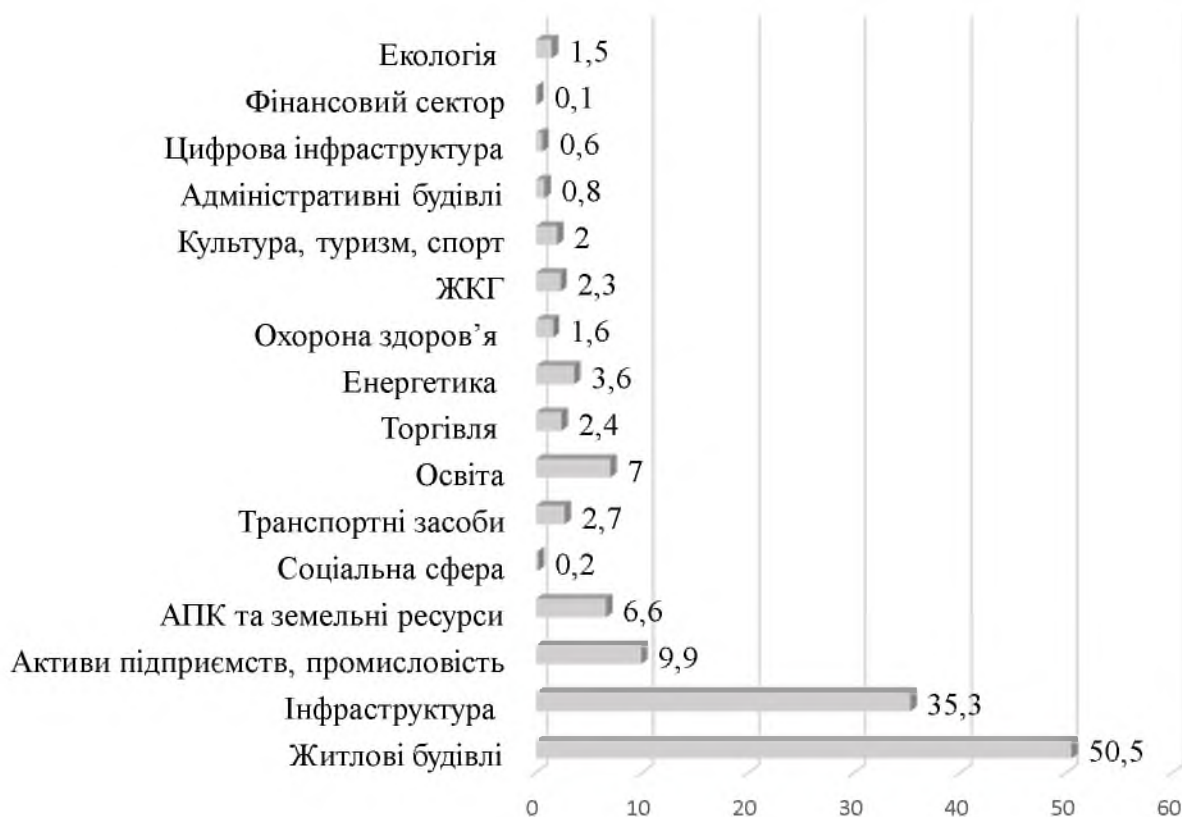


Рис. 2.1. Обсяги задокументованих збитків внаслідок військових дій, млрд доларів [29]

Світовий банк оцінив завдані Україні збитки у 135 млрд дол. При цьому для відбудови потрібно понад 411 млрд дол і ця сума продовжує збільшуватися. Руйнація житлових приміщень складає 37% від загальних втрат; 1/3 з 1,4 млн одиниць пошкодженого житла повністю знищено [23].

У вересні 2022 р. розроблено Проект спільного наказу Міністерства економіки України та Фонду державного майна України «Про затвердження методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією російської федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні

господарської діяльності» [40]. Документ призначений для розрахунку суб'єктами господарювання таких категорій втрат:

- обсяги фактичних збитків майну (включно з нерухомим і рухомим майном, об'єктами незавершеного будівництва, транспортними засобами, товарно-матеріальними запасами, які знищено /пошкоджено через бойові дії);
- сума упущеної вигоди, через неможливість продовження діяльності підприємством/установою;
- обсяги витрат для відбудови/ відновлення майна, що зазнало руйнівних впливів через військові дії.

Оцінювання будуть здійснювати незалежні експерти на основі: 1) вихідних даних: документи організації, що характеризують майно; 2) результатів комісійного огляду об'єкта (з додаванням фото-, відеоматеріалів, супутникових знімків); 3) на підставі даних про оціночну ринкову вартість подібного майна. Щоб підтвердити факт руйнування об'єктів через військову агресію підприємці мають підготувати відповідний пакет документів. Усі збитки, визначені згідно даної методики, також можуть використовуватися в подальшому для: 1) відкриття кримінальних проваджень проти країни-агресора; 2) подання заяв на отримання компенсації постраждалими суб'єктами господарювання; 3) подання позовів до міжнародних судових інституцій.

Оцінка збитків, завданих війною, здійснюється шляхом проведення кількох видів оцінки збитків: 1) стандартної; 2) аналітичної; 3) незалежної оцінки, або судової експертизи. У цьому плані викликом для українських громад є дотримання міжнародних доказових стандартів для документування збитків, руйнувань та експропріації активів і компаній через те, що в Україні немає Національного кадастру (для нерухомості, не лише землі) розробленого за міжнародними стандартами. Частково публічна й приватна інформація фіксується в різних формах та в різних місцях, проте відсутній механізм для консолідації такої інформації між класами активів, громадами чи регіонами. Існуючі джерела інформації часто несумісні, неповні, неактуальні чи неточні. Необхідно в найкоротші терміни сконцентруватися на цьому питанні й

розробити міжнародно прийнятний кадастр нерухомості та відповідних інформаційних систем.

Необхідно відмітити, що кошти на відбудову отримують лише ті громади, у яких є затверджена Стратегія розвитку. Окрім цього, стратегії громад мають містити відповідність цілям державної політики у сфері регіонального розвитку та корелюватися з положеннями «Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки», «Національної економічної стратегії на період до 2030 року», а також відповідною регіональною стратегією. У глобальному вимірі – враховувати Цілі сталого розвитку, викладені в Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development» [28].

Проведений аналіз показав, що всі області мають затверджені Стратегії регіонального розвитку і лише 87% громад (1242 громади) в Україні мають затверджені Стратегії. Відповідно, регіони матимуть доступ до зовнішніх коштів на відновлення. Проте може з'явитися відкладений соціальний конфлікт через відмову у фінансуванні відновлення наприклад, житлового будинку або ТЕС, школи чи амбулаторії в громаді без затвердженої Стратегії розвитку. Інформація про кількість та відсотки затверджених / підготовлених / не розроблених Стратегій громад у регіональному розрізі наведено у додатку Г [18; 27].

За результатами моніторингу стану розроблення Стратегій розвитку територіальних громад (далі – ТГ), із загальної кількості 1438 ТГ: у 617 ТГ (43%) – відповідні ради затвердили Стратегії розвитку; у 625 ТГ (44%) – планувальні документи ще на стадії розроблення; у 196 ТГ (13%) – не розпочався процес підготовки Стратегій. Протягом 2021 р. до процес стратегічного планування розпочали ще 375 громад (26 % від загальної кількості ТГ), кількість затверджених відповідними радами Стратегій громад за рік збільшилась на 172 (+ 28 %), а Стратегій громад у стадії розробки на 203 (+ 32 %). Необхідно зазначити, що територіальні громади у Вінницькій, Київській, Луганській та Рівненській областях включено у процеси стратегування їх розвитку у повному обсязі (100%). Частка таких громад у Донецькій, Кіровоградській та Сумській

областей також є значною, і становить понад 96%. За кількістю затверджених Стратегічних документів лідерами є: Вінницька (94 %), Дніпропетровська (62%), Луганська (62%), Миколаївська (60%) та Чернігівська (53%) області. У свою чергу, найменше затверджених Стратегій розвитку громад: в Одеській (25%), Закарпатській (23%) та Хмельницькій (23%) областях.

Основними викликами у процесі стратегічного планування є: неповна інформація про існуючі проблеми громади; переважно встановлюються пріоритети, націлені на економічне зростання розвиток і збільшення доходів місцевого бюджету; відсутні актуальні статистичні дані для обґрунтованого соціально-економічного аналізу; слабка активність або й пасивність мешканців. Поряд з цим залишається високою частка громад, в яких початок розроблення власних Стратегій розвитку ще не розпочався, зокрема: в Дніпропетровській (20%), Одеській (29%), Закарпатській (25%), Львівській (22%) та Хмельницькій (22%) областях.

Враховуючи вищевикладене, ефективне відновлення регіонів України можливе лише за умови злагодженої співпраці центральної влади та місцевого самоврядування і використання інструментів стратегічного планування з використанням передового досвіду зарубіжних країн. Мінвідновлення наголошує на необхідності комплексного планування, яке інтегрує Державну стратегію регіонального розвитку, План відновлення та розвитку регіонів, Програми комплексного розвитку громад, а також секторальних стратегій, які будуть оновлюватися фахівцями відповідних міністерств. При цьому необхідно спиратися на пріоритети державної регіональної політики до 2027 року, визначені Держстратегією [35]. А саме:

- створення безпечових та соціально-економічних умов для повернення українців в регіони та територіальні громади;
- відновлення та розвиток інфраструктури на принципах прозорості, підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, стійкості до безпечових загроз та економічної доцільності;
- розвиток інституційної спроможності територіальних громад та регіонів

у сфері проєктного дизайну, цифрових технологій, антикорупційних заходів та стратегічного планування;

- відновлення економічної активності, розвиток людського капіталу та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій та регіональних смарт-спеціалізацій;

- залучення громадян/ок до прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях;

- відновлення балансу екосистем, постраждалих внаслідок збройної агресії РФ;

- розвиток багаторівневогорядування, наближення системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС;

- сприяння розбудові партнерств, міжмуніципальному, міжрегіональному та транскордонному співробітництву.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки містить три стратегічні цілі (Додаток Д):

- 1) сформувати згуртовану державу в кількох вимірах: соціальний, гуманітарний, економічний, екологічний, безпековий та просторовий;

- 2) підвищити рівень конкурентоспроможності регіонів;

- 3) розбудувати ефективне багаторівневерядування.

Таким чином, основи стратегічного планування територіальних громад і регіонів уже закладені. Необхідно активізувати усіх учасників публічного управління на всіх рівнях, аби розробка стратегічних документів не затягнулася і громади мали можливість отримати відповідне фінансування.

2.2. Аналіз фінансового забезпечення повоєнного відновлення громад і регіонів України

Зважаючи на величезні масштаби руйнувань, завданих військовими діями агресора, очікуване відновлення громад вимагатиме мобілізації як внутрішніх

зусиль і ресурсів України, так і спільноти країн-партнерів, міжнародних ринків і приватного бізнесу. Україна потребуватиме приватних внутрішніх та іноземних інвестицій. Військові дії ще тривають і ще дужче погіршують стан економіки. Тому вже зараз готуються плани відродження національного господарства, здійснюється пошук джерел коштів для відбудови його потенціалу та модернізації структури. Реалізувати такі планів неможливо без масштабного залучення іноземних інвестицій [6].

Фінансування державної регіональної політики здійснюється [44]:

- 1) міжбюджетними трансфертами з державного бюджету місцевим;
- 2) об'єднанням фінансових ресурсів суб'єктів державної регіональної політики, державних та приватних партнерів на умовах державно-приватного партнерства, міжнародних інституцій;
- 3) капітальними видатками з державного бюджету;
- 4) державними цільовими програми у різних сферах;
- 5) планом відновлення та розвитку регіонів;
- 6) програмами регіонального розвитку;
- 7) проектами регіонального розвитку.

Державний бюджет України на 2023 рік передбачає видатки за наступними бюджетними програмами:

1. Фонд ліквідації наслідків збройної агресії.
2. Державний фонд регіонального розвитку.
3. Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів в рамках Надзвичайної кредитної програми для відновлення України.

Відповідно до програми Офіційної допомоги розвитку (ODA) Україна входить до переліку країн, що є пріоритетними для двосторонньої співпраці з Кореїською Республікою. Упродовж 2023 р. Україна використала перший транш від EDCF в обсязі 300 млн дол США. Слідуючий транш обсягом до 3 млрд дол США буде виділено на початку 2024 р. з поступовим збільшенням ліміту до 8 млрд дол США у міру наповнення «pipeline» проектів. До того ж уряд країни матиме змогу користуватися корейськими потужностями та досвідом з метою

повоєнної відбудови зруйнованих інфраструктурних об'єктів, промисловості та цивільних будівель. Слід відмітити, що кошти залучаються на довгостроковий термін (40 років) за мінімальною відсотковою ставкою (0,15% річних) із відстрочкою повернення тіла кредиту на 10 років. Очікується, що позики надаватиме КЕХІМ (Експортно-імпорتنний банк Кореї) за рахунок фонду EDCF [9].

У липні 2023 р. Кабміном України прийнято відповідне рішення щодо розподілу субвенції в обсязі 5,3 мільярда гривень між громадами у Вінницькій, Дніпропетровській, Житомирській, Київській, Кіровоградській, Одеській, Полтавській, Сумській, Черкаській та Чернігівській областях (рис. 2.2).

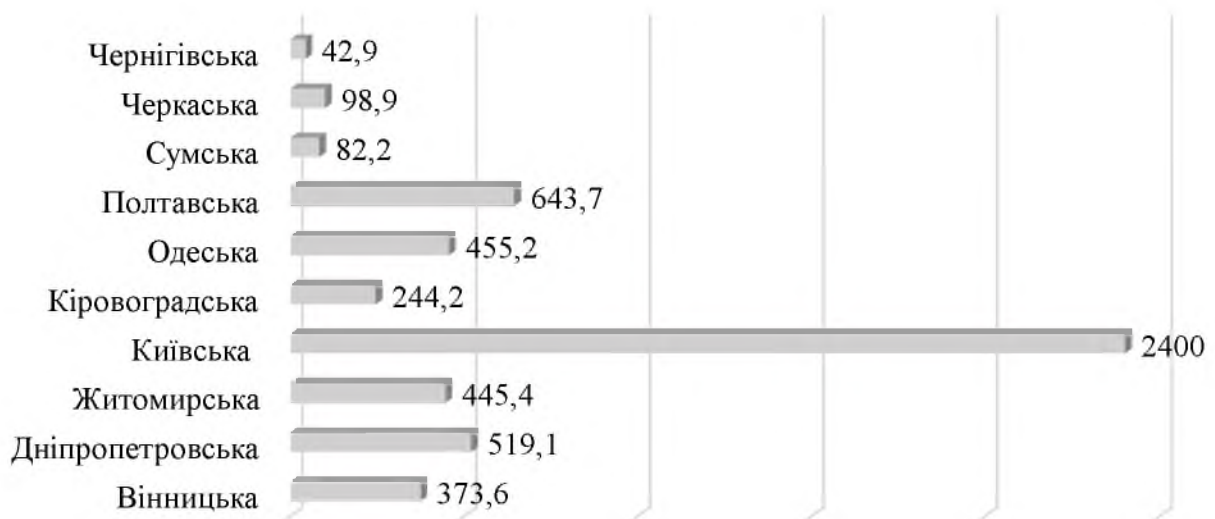


Рис. 2.2. Розподіл субвенцій між регіонами в рамках програми України та ЄІБ «Програма з відновлення України», млн. грн. [27]

Виділені кошти спрямовані на відновлення 109-ти об'єктів соціальної інфраструктури громад: закладів освіти й охорони здоров'я, ЦНАПів, об'єктів критичної інфраструктури: енергетики, хімічної промисловості, транспорту тощо. Для цієї субвенції кошти виділив European Investment Bank (Європейський інвестиційний банк, ЄІБ) в межах «Програми з відновлення України» – спільної програми України та ЄІБ. Згідно програми планується залучити 340 мільйонів євро для відновлення об'єктів соціальної інфраструктури, житлово-комунального господарства та ін. Пріоритет надаватимуть громадам/регіонам,

які зазнали найбільших руйнувань внаслідок збройної агресії або отримали найбільше навантаження через необхідність розміщення значної кількості вимушено переміщених осіб [27].

Україна також приймає участь в європейській програмі «Механізм «Сполучення Європи» з бюджетом 21 млрд євро, яка фінансуватиме розбудову сучасної інфраструктури, зокрема, у сфері транспорту, енергетики і цифровізації. Залучено позику 500 млн доларів та грант на 1,2 млрд доларів від Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР). Кошти використовуються для виплати заробітних плат, пенсій, соціальних виплат та на медицину. Рада керівників ЄБРР ухвалила резолюцію, що збільшує капітал банку на 3-5 млрд євро [9].

Ukraine relief, recovery, reconstruction and reform trust fund (URTF) – це ключовий елемент платформи для співпраці в межах Фонду мультидонорських ресурсів для фінансування інфраструктурного та інституційного розвитку України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підтримка, яку URTF надає рамковим проектам в Україні [53]

Рамковий проєкт	Потреби у фінансуванні, млн дол. США	Забезпечене фінансування
Відновлення основної логістичної інфраструктури та приєднання до мережі (RELINC)	585	100 млн дол. США – грант URTF
Проект з відновлення енергетичних ресурсів та підготовки до зими	500	200 млн дол. США – грант URTF
Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя (HEAL)	500	100 млн євро – позика МБРР 10 млн дол. США – грант GFF – Глобального фонду з фінансування програм для жінок, дітей та підлітків 110 млн дол. США – грант URTF
Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей (HOPE)	800	162,5 млн дол. США – грант URTF 70 млн дол. США – Цільовий фонд ADVANCE Ukraine
Екстрений проєкт з інклюзивної підтримки відновлення сільського господарства України (ARISE)	550	320 млн дол. США – грант URTF 230 млн дол. США – Цільовий фонд ADVANCE Ukraine

Даний Фонд включає проєктні ініціативи Світового банку, IFC, а також

Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA), які отримують донорське фінансування. Фонд являє собою спільну платформу Світового банку для координування пріоритетів і зусиль щодо залучення ресурсів у межах декількох крупних довгострокових проєктів, які покликані [53]:

- відновити основну логістичну інфраструктуру та приєднатися до мережі – RELINC;
- зміцнити систему охорони здоров'я та збереження життя – HEAL;
- відновити енергетичні ресурси та підготуватися до зими;
- організація ремонту житла для відновлення прав і можливостей людей – HOPE;
- екстрений проєкт щодо інклюзивної підтримки відновлення аграрної сфери України – ARISE.

Під час розробки стратегічних документів на місцевому і регіональному рівнях необхідно спиратися на План відновлення України (далі – План), спрямований на прискорення стійкого економічного зростання [32].

Таблиця 2.2

Очікувані результати плану Відновлення України (2023-2032 рр.) [32]

Показники	Всі 10 років	2023 – 2025 рр.	2026-2036 рр.
Кількість проєктів, од.	850	580	270
Щорічний приріст реального ВВП	> 7%		
Фінансування, млрд. дол.	>750	> 350	> 400
Індекс економічної складності	ТОП-25 країн	ТОП-40 країн	ТОП-25 країн
Індекс Людського капіталу	ТОП-25 країн	ТОП-40 країн	ТОП-25 країн

План окреслює загальні рамкові умови для регіональних планів та проєктів відновлення. Він визначає наступний перелік національних програм для досягнення ключових результатів [32]:

- «Зміцнення інституційної спроможності» – 0,1 млрд дол.;
- «Цифрова держава» – 0,1 млрд дол.;
- «Зміцнення оборони і безпеки» – 50 млрд дол.;
- «Відбудова чистого та захищеного середовища» – 20 млрд дол.;

- «Енергетична незалежність та Зелений Курс» – 130 млрд дол.;
- «Поліпшення бізнес-середовища» – 5 млрд дол.;
- «Забезпечення конкурентного доступу до капіталу» – 75 млрд дол.;
- «Забезпечення макрофінансової стабільності» – 60-80 млрд дол.;
- «Розвиток секторів економіки з доданою вартістю» – 50 млрд дол.;
- «Розширення та інтеграція логістики з ЄС» – 120-160 млрд дол.;
- «Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів» – 150-250 млрд дол.;
- «Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури» – 35 млрд дол.;
- «Розвиток системи освіти» – 5 млрд дол.;
- «Модернізація системи охорони здоров'я» – 5 млрд дол.;
- «Розвиток систем культури та спорту» – 20 млрд дол.;
- «Забезпечення ефективної соціальної політики» – 7 млрд дол.;
- «Прагнення до інтеграції в ЄС» – 1 млрд дол.

Висновки до розділу 2

Відновлення громад і регіонів України має розглядатися широко, включаючи окрім фізичної реконструкції об'єктів, відновлення економіки, інституційну розбудову та соціальну реінтеграцію населення. Незважаючи на те, що в світі накопичено значний досвід повоєнного відновлення територій як європейських, так і інших країн, немає єдиного правильного чи універсального рішення яке би могла наслідувати Україна. І країна в цілому, і зруйновані або пошкоджені війною громади мають побудувати свою власну модель відбудови, творчо застосовуючи досвід інших країн з урахуванням особливостей, що існують в Україні, та враховуючи ситуацію, що сформується по закінченню військових дій. Формування стратегій, програм і планів відновлення

територіальних громад і регіонів має відбуватися за активної участі громади, оскільки, як показує практика, надмірна централізація процесу відбудови не сприятиме ефективній та швидкій відбудові зруйнованих громад та поверненню до них мешканців.

План відновлення України – документ, який складає базу для повоєнної відбудови економіки України та спрямований на створення механізмів самопідтримуючого розвитку економіки. План відновлення України складається з 15-ти національних програм, котрі відображають основні запити і потреби України як під час війни, так і у поствоєнний період. План є потенційною синергією на шляху інтеграції України до Європейського Союзу: він висвітлює завдання щодо інтеграції в ЄС, синхронізацію вітчизняного законодавства із критеріями Копенгагену та забезпечення співпраці і взаємного доступу до різноманітних ринків. Повоєнну відбудову/відновлення регіонів України партнери розглядають як дієвий інструмент для приведення у відповідність України до правил і стандартів Євросоюзу.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Організаційно-економічний механізм відновлення і розвитку громад

Відновлення громад передбачає не лише відбудову зруйнованих будівель та інфраструктури, а й створення умов для повернення додому українців. Станом на січень 2023 року 5,4 млн осіб змушені були змінити місце проживання в межах території України. При цьому більшість із них – з тривалим, більше 6-ти місяців, строком переміщення; 8,1 млн осіб перебувають у країнах ЄС. У зв'язку з цим, насамперед необхідно надати мешканцям громад необхідні базові послуги; не тільки підвищити власні спроможності територіальних громад до відновлення/відбудови, але й сформувати базу для їх сталого поствоєнного розвитку. З цією метою фахівці Мінвідновлення розробили і поступово впроваджують цифрові інструменти, рішення й механізми фінансування проєктів з відновлення, зокрема: цифрові інструменти та рішення, а також фінансові механізми підтримки.

Ключові цифрові інструменти відновлення включають: реєстр пошкодженого і знищеного майна (далі – РПЗМ), галузеву систему управління відновленням інфраструктури, а також геоінформаційну систему (далі – ГІС). Зокрема, РПЗМ надає громадам і користувачам достовірні, верифіковані дані про існуючі матеріальні збитки. Подібні дані використовуються для компенсаційних програм за зруйноване чи пошкоджене майно, в т.ч. «Відновлення», для обрахунку обсягу потреб у відбудові та розмірів репарацій. Реєстр поступово наповнюється даними, тому важливо, щоб громади оперативно вносили свої дані. У свою чергу галузева система виступає платформою для внесення даних про проєктні пропозиції з відбудови/відновлення. Починаючи з листопада 2022

року, представниками органів місцевого самоврядування внесено в систему близько 5 тис проєктів. Частина з них уже втілюється, зокрема, ті, що отримали фінансування з Європейського інвестиційного банку (ЄІБ). 3 травня 2023 р. проєкт масштабувався на території всієї країни. Таким чином, будь-яка з громад може самостійно реєструватися і подавати на розгляд свої проєкти [23].

ГІС дає змогу відображати реальну картину щодо руйнування, потреб у відбудові/відновленні та можливостей розвитку громад на основі використання геопросторових даних. ГІС містить три блоки: 1) збір інформації про територіальні громади; 2) планування процесів відновлення/відбудови; 3) оцінювання діяльності на всіх рівнях – національному, регіональному та місцевому. Інтерактивна мапа демонструватиме обсяги і розміщення зруйнованих об'єктів; громади, в яких обмежено доступ до медичних або освітніх послуг; динаміку зміни кількості населення в регіонах під час військових дій. Окрім того, ГІС допоможе з оцінкою запитів і потреб громад у відновленні, а також з контролем виконання планів відновлення громад і комплексних програм розвитку, які слугуватимуть базою для оновлення Державної стратегії регіонального розвитку. Деякі шари ГІС наразі успішно функціонують. В цілому ці системи є ключовими компонентами державної цифрової екосистеми DREAM, що слугуватиме для масштабного відновлення/відбудови громад і регіонів [23].

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика підходів до відновлення [60]

Закрита «паперова» реконструкція	Reconstruction with DREAM
Важке, неефективне планування	Єдиний інструмент для планування та управління
Непрозорі закупівлі та корупційні ризики	Відкриті дані та контроль на кожному етапі
Різні формати звітності, комплексний аудит	Стандартизовані звіти за міжнародними стандартами
Недостатній контроль громади, ризик порушень	Інструменти участі громадськості та управління ризиками
Недовіра партнерів, що призводить до недостатнього фінансування реконструкції	Довіра міжнародних партнерів, достатнє фінансування для реконструкції
Відновлення застарілої інфраструктури «як було»	Перебудова за принципом «build back better»

Система DREAM створює цифрові маршрути для проєктів відновлення/відбудови, підтримує процеси управління й контролю на кожному з етапів. DREAM охоплює усі етапи відбудови і дає можливість здійснювати менеджмент інвестицій у розвиток та модернізацію країни. DREAM побудована за принципом «усі бачать все», тобто дає доступ до відкритих даних та створює довірливу атмосферу серед учасників відбудови. Весь функціонал екосистеми DREAM почав працювати наприкінці 2023 року в тестовому режимі [60].

Органи влади можуть здійснювати фінансування процесів відновлення не обмежуючись місцевими бюджетами, а використовувати міжнародну допомогу. Окремі громади вже мають напрацьовані зв'язки. Проте, не всі громади володіють такими спроможностями та експертизою. У зв'язку з цим існують додаткові джерела фінансування відновлення: 1) Фонд ліквідації наслідків збройної агресії (далі – Фонд ліквідації) та 2) Державний фонд регіонального розвитку (далі – ДФРР). Фонд ліквідації закумулював заарештовані російські активи на суму 28,5 млрд грн та 35,9 млрд грн прибутку НБУ за 2022 рік. Усі проєктні пропозиції надаються до розгляду через електронну систему управління відбудовою інфраструктури України, що є складовою DREAM.

До повномасштабних військових дій ДФРР був дієвим інструментом регіонального розвитку, а в 2022 р. він повністю заморожений. У державному бюджеті 2023 року в ДФРР закладено 2 млрд грн. Проте, принципи використання цих коштів суттєво змінилися з фокусом на відбудову/ відновленні громад, які зазнали найбільших руйнувань. У зв'язку з цим 50% коштів отримали одинадцять регіонів, які найбільше постраждали, а решту – всі регіони в рівних частинах [60].

Враховуючи той факт, що цифрові інструменти та фінансові механізми потребують суттєвого підвищення спроможностей громад, Міністерство відновлення у співпраці з проєктом Канади «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) розробили спільний проєкт Community-led Inclusive Recovery (CLIR). В рамках CLIR буде створено мережу Офісів підтримки реформ – команд

експертів, які посилюватимуть спроможності територіальних громад. Мета CLIR полягає у забезпеченні систематичних консультацій та технічної підтримки громад, упровадженні антикорупційної політики, менеджменту інвестиційними проєктами, активному використанні цифрових технологій, а також комунікаційні зв'язки з донорськими організаціями [23].

Необхідність застосування проєктного підходу у відбудові і розвитку громад обумовлено такими обставинами: 1) система програм і проєктів локального розвитку є основними інструментами стратегічного планування розвитку і відбудови/відновлення громад та регіонів; 2) в основі системи фінансування процесів відновлення від партнерів також проєкти, а виконавці – органи місцевого самоврядування; 3) програмно-цільовий та проєктний підходи є ключовими вимогами до відновлення та регіонального розвитку на місцевому рівні. Із цього слідує, що громада може користуватися послугами десятків фахівців високої кваліфікації; вона можуть розробляти плани/програми відновлення чи навіть стратегії розвитку. Проте результатів не буде за відсутності системного підходу до проєктів та місцевих спеціалістів [47]. Фахівці Центру соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку пропонують наступний алгоритм дій (рис. 3.1).

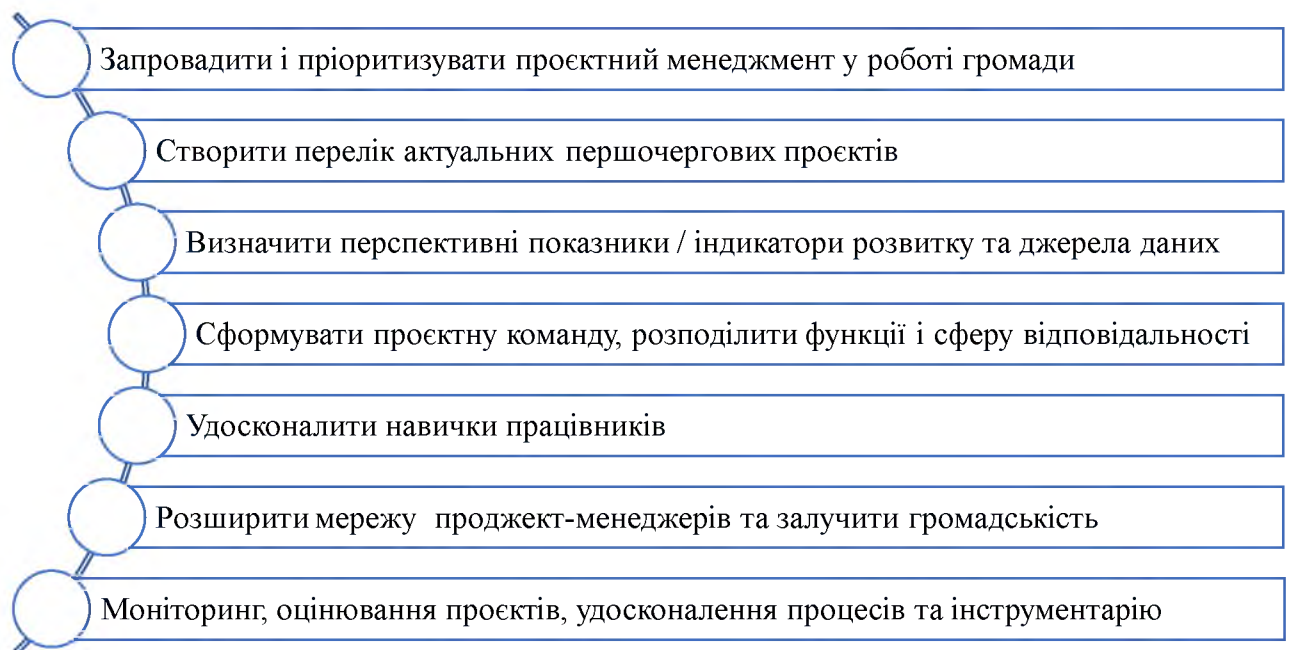


Рис. 3.1. Алгоритм запровадження проєктного підходу на місцях [47]

Таким чином, узагальнення проведеного дослідження дозволяє сформулювати цілісний організаційно-економічний механізм відновлення і розвитку громад, який використовує цифрові інструменти відновлення, фінансові механізми підтримки, базується на діалозі і комунікації між усіма зацікавленими сторонами у процесі стратегічного планування. Основою механізму є проєктний підхід і всебічна підтримка фахівців мережі Офісів підтримки реформ (рис. 3.2).

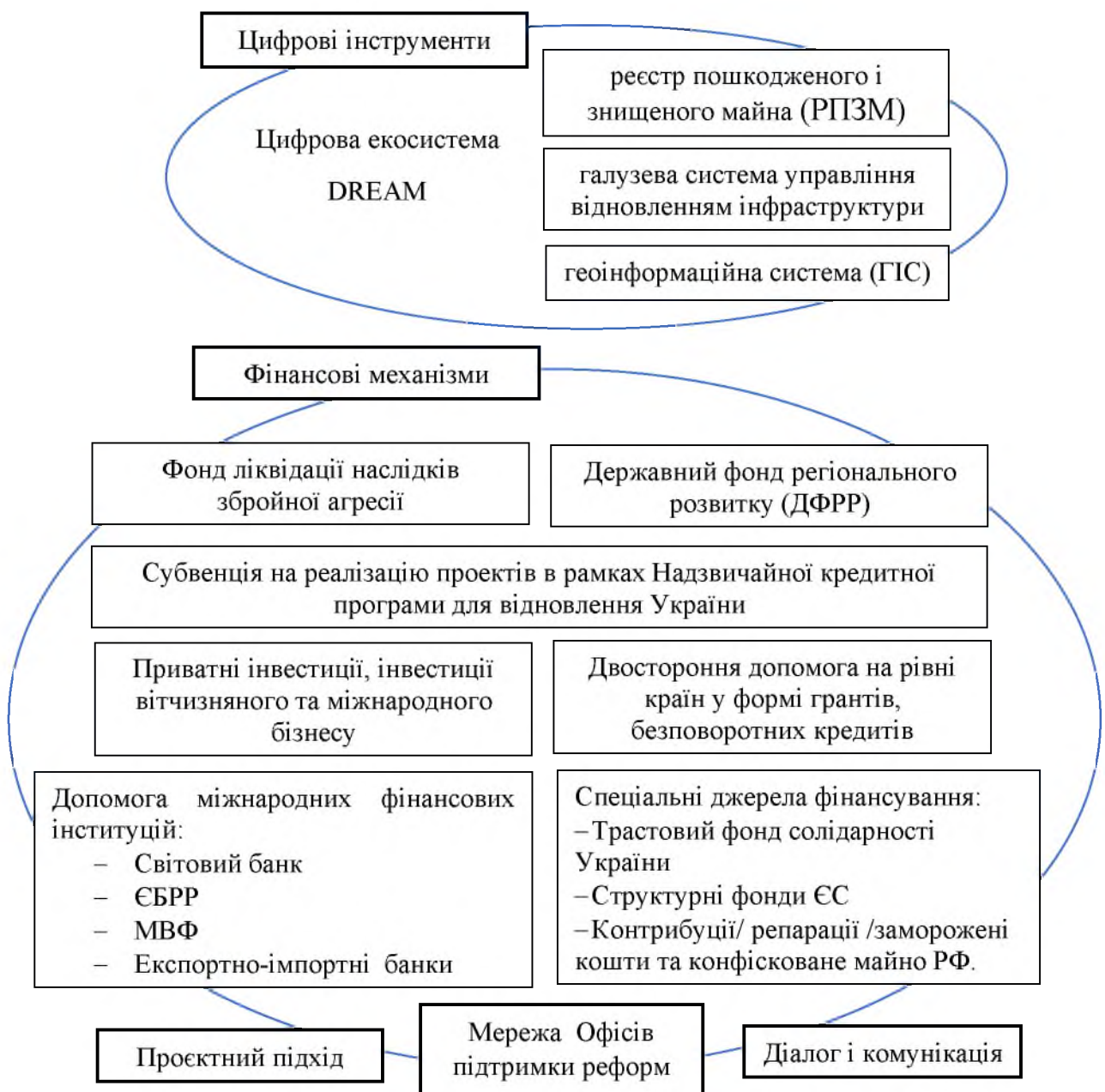


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм відновлення і розвитку громад [розроблено автором]

Провідні інструменти для досягнення сталого розвитку і спроможності громад і регіонів, а також адаптації до наслідків військових дій – це архітектура, містобудування і стратегування. На думку фахівців, традиційний галузевий підхід до процесу планування необхідно замінити комплексним плануванням. Ресурси на реконструкцію та відновлення досить обмежені, тому вкрай важливо розуміти заходи та визначити пріоритетність заходів відновлення [37; 56].

Отже, успішна відбудова/відновлення України можлива за рахунок удосконалення й забезпечення якісного життя громадян, посилення спроможностей місцевих органів влади, напрацювання партнерств, гарантування якісних послуг. Необхідна консолідація місцевих, національних та міжнародних зусиль шляхом розбудови законодавчої основи і політики координування. В центрі відновлення мають бути потреби громадян.

3.2. Шляхи відновлення економічної стійкості громад і регіонів України

Аналіз досвіду післявоєнного відновлення країн Європи, Східної Азії та Близького Сходу, яке відбувалося у різні періоди часу свідчить, що успіху у цій справі досягали демократичні країни, які розвивалися на засадах ринкової економіки. Узагальнення зарубіжного досвіду повоєнної відбудови дозволяє сформулювати критерії і вимоги, яким має відповідати центральна та місцева влада, щоб успішно реалізувати програму відновлення країни та громад, зміцнити економічну стійкість в цілому. Зокрема, публічні інституції мають [19]: бути інституційно сильними та фаховими; широко залучати до процесу розроблення управлінських рішень громадськість та приватний бізнес; здійснювати свою діяльність прозоро. Успішна реалізація проєктів післявоєнної відбудови громад і регіонів вимагає: встановлення діалогу; збереження гнучкості; уникнення нереалістичних очікувань; дотримання процедур закупівлі і виплат відповідно до пост-конфліктного контексту; забезпечення послідовності; підтримки

пріоритетних сфер (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вимоги до формування державної політики задля відновлення [19]

Базові принципи державної політики	Ринкова економіка Вільне та конкурентне середовище для ведення бізнесу Нульова толерантність до корупції Високі обсяги та ефективність державних капітальних інвестицій Стимулювання інновацій та застосування високих технологій Стимулювання експорту товарів з високою доданою вартістю Промоція країни в світі
Планування відновлення	Наявність плану відновлення країни Пріоритизація проєктів відбудови інфраструктури на базі чітких та зрозумілих суспільству критеріїв Врахування змін клімату при підготовці проєктів та програм відновлення
Імплементація програм відновлення	Ефективність контролю за реалізацією програм відновлення Високий рівень прозорості в процесі реалізації програм відновлення Відповідність закупівель задля відновлення кращим практикам Конкурентне середовище для діяльності бізнесу

На місцевому рівні також необхідно дотримуватися певних вимог до організації процесу відновлення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вимоги до організації відновлення на місцевому рівні [19]

Базові принципи державної політики	Вільне та конкурентне середовище для залучення бізнесу Нульова толерантність до корупції Ефективність капітальних інвестицій у інфраструктуру Підтримка впровадження інновацій та застосування високих технологій у проєктах розвитку інфраструктури Спрямованість на збереження навколишнього середовища, виявлення та урахування кліматичних ризиків, притаманних певній території Промоція громади в світі, розвиток партнерських відносин з іншими громадами
Планування відновлення	Наявність плану відновлення громади, розробленого за активною участю мешканців Пріоритизація інфраструктурних проєктів на базі чітких та зрозумілих мешканцям критеріїв Врахування змін клімату при підготовці проєктів та програм відновлення громади Наявність генерального плану та правил зонування громади Збереження історичного вигляду громади
Імплементація програм відновлення	Ефективність контролю за реалізацією програми відновлення Контроль за дотриманням генерального плану та правил зонування Високий рівень прозорості в процесі реалізації програми відновлення Відповідність закупівель задля відновлення кращим практикам

Економічна та соціальна модернізація України в рамках багатонаціонального плану відновлення повинна перезавантажити та зміцнити рушії економічного розвитку всього Європейського континенту, також компенсувати збитки від втрати російських ринків та постачань. Цей процес повинен створювати нові конкурентні переваги для європейських компаній, запроваджувати нові комунікації між партнерами з ЄС та України, посилювати інвестиційну привабливість України, що зберігатиметься й після завершення основного періоду відновлення. Спираючись на аналіз чинних європейських стратегічних документів, доцільно виокремити перспективні пріоритети кооперації України та ЄС у сфері відновлення. Це, зокрема [1; 2; 6]:

- забезпечити дифузії цифрових технологій до традиційних секторів економіки;
- залучити малий бізнес до проєктів відбудови;
- розширити транскордонну кооперацію та міжмуніципальну співпрацю;
- забезпечити продовольчу безпеку континенту та активну участь у глобальній продовольчій безпеці;
- втілювати заходи з адаптації до змін клімату та супутніх ризиків, насамперед в аграрному секторі, запобігання природним катаклізмам;
- вирішити проблеми енергетичної безпеки шляхом диверсифікації джерел енергії, використання відновлюваних джерел енергії;
- поєднати відбудову з втіленням «зелених» технологій;
- запровадити широку цифровізацію в публічному управлінні, наданні адміністративних послуг, упровадженні «розумних» міст і громад;
- здійснити енергетичні реновації та впровадити принципи енергоефективності в нове будівництво житлових та громадських будівель;
- удосконалити систему управління відходами.

Однією з перспективних програм, яка може бути використана для співпраці України та ЄС, є EU Recovery and Resilience Facility (RRF). Загальна вартість Програми – 672,5 млрд євро, з них 312,5 млрд євро – у вигляді грантів. Європейська підтримка надається розробленим кожною з країн ЄС національним

планом відновлення та стійкості. Можливі формати співпраці в рамках реалізації RRF для України наступні:

- залучення українських суб'єктів як субпідрядників до виконання проєктів національних планів країн – членів ЄС;
- запровадження пілотних проєктів з реалізації певних рішень щодо пріоритетів RRF у рамках відновлення та відбудови України;
- використання (масштабування) напрацьованих європейськими компаніями технологічних та організаційних рішень у сферах, важливих для відбудови України та зміцнення її стійкості [16].

Складові успішного відновлення громад і регіонів можливо зобразити у вигляді схеми (рис. 3.3).

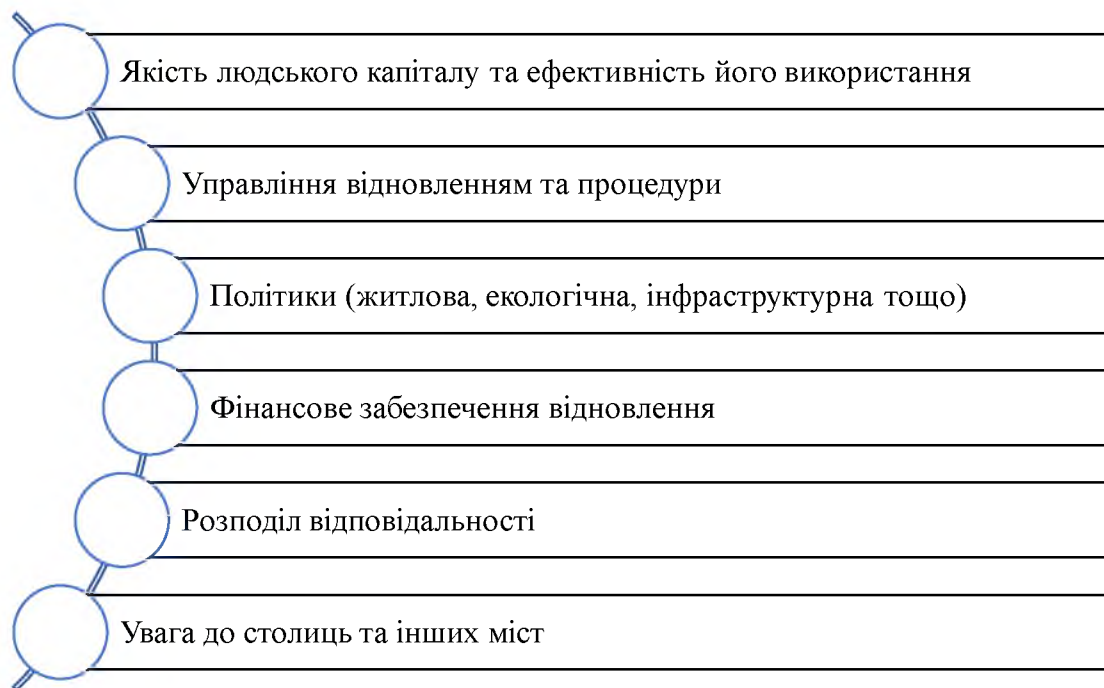


Рис. 3.3. Складові успішного відновлення громад [19]

Паризька Хартія надає такі рекомендації щодо післявоєнного відновлення громад [37; 56]:

1. Українські організації містобудування і архітектури на чолі післявоєнної відбудови;
2. Посилити спроможності на місцевому рівні у сфері планування і

координації;

3. Планування та проєктування, орієнтоване на людей та громади;
4. Поєднання планування та дизайну міського середовища відповідно до Цілей сталого розвитку;
5. Довгострокове планування навіть у надзвичайних ситуаціях;
6. Забезпечення пропозиції доступного житла;
7. Професійний розвиток та обмін знаннями для державних службовців;
8. Державно-приватні партнерства;
9. Інституціоналізація архітектурних конкурсів та інтеграція їх у будівельну культуру.

Важливою складовою економічної стійкості є інституційна сталість фінансово-кредитних установ. Національний банк України (далі – НБУ) запропонував нову інституційну Стратегію. Ця Стратегія базується на врахуванні різних факторів впливу, спричинених військовим вторгненням, на показники функціонування фінансової системи України. Вона націлена на захист фінансової стабільності та відновлення України. Стратегія НБУ на період до 2025 року доповнено і змінено на нову, котра дасть змогу НБУ враховуючи зовнішні фактори поступово розширювати «зону визначеності» і завчасно складати альтернативні плани дій на випадок різного розвитку подій. Важливі завдання для України було включено до положень Меморандуму про економічну та фінансову політику між Україною та МВФ [51]. З-поміж іншого, мова йде про те, що необхідно відновити боргову стійкість, зберегти ліквідність, зменшити дефіцит бюджету та створити необхідні умови для повноцінної участі комерційного сектору економіки у відновленні. Меморандумом окреслено головні структурні реформи, націлені на зростання і євроінтеграцію, що будуть поступово запроваджені в Україні; заходи в монетарній та валютній політиках; прогноз відновлення й подальшого розвитку фінансової системи, яка слугуватиме локомотивом відбудови всієї економіки. Стратегічними завданнями НБУ охоплені різнопланові виклики за 2-ма векторами: спротив військовій агресії та відбудова/відновлення України. Виходячи з цього, передбачені у

Стратегії ініціативи та заходи умовно поділені на фокуси:

1) «фокус спротиву» – комплекс короткострокових заходів, покликаних забезпечити стабільність і не допустити подальшого погіршення ситуації у фінансовій системі та економіці країни в цілому, включно із використанням інструментарію контролю над інфляційними процесами та курсом нацвалюти, підтримка банківської системи та ін.;

2) «фокус відновлення» – включає комплекс середньотермінових заходів для старту перетворень, які слугуватимуть базою відновлення/ відбудови і подальшого зростання економіки. До прикладу: знизити бюрократичні перепони, підвищити прозорість і конкурентність середовища, залучити зовнішні інвестиції та ін. [51].

Таким чином, ефективне розроблення і втілення політики відновлення регіонів та громад України доцільно втілити такі дії [55]:

1. Систематизація норм законів «Про засади державної регіональної політики» та «Про регулювання містобудівної діяльності» у частині розроблення Програм комплексного відновлення.

2. Визначення плану відновлення однією із складових частин стратегій та врегулювати можливість вносити зміни до документів планування для тих громад і регіонів, які періодично зазнають руйнувань через воєнні дії.

3. Визначення загальнонаціональної політики відновлення стосовно повернення біженців; визначення чіткого переліку населених пунктів, які не підлягатимуть відбудові у короткостроковій перспективі; відбудова і розвиток територій з особливими умовами (через близькість до кордону з рф, низька густота населення тощо).

4. Створення універсальної методики розрахунку кількісних індикаторів для прогнозування структури населення та соціально-економічного розвитку громад задля визначення пріоритетних сфер відновлення.

5. Покращення комунікації і діалогу центральної виконавчої влади з громадами в питаннях розробки стратегій, методичного забезпечення. Це, в першу чергу, викликано необхідністю виконання послідовних дій з відновлення

згідно запитів і потреб громад, а також розробки стратегій за єдиними стандартами і принципами.

6. Розроблення інформаційних і навчальних програм для підвищення рівня кваліфікації співробітників ОМС, систематична експертна та консультативна підтримка (до прикладу, можливе створення окремого консультативного органу у громадах). Це необхідно, оскільки громади відчують брак кваліфікованих кадрів, які би якісно розробляли планувальну документацію.

7. Визначення системи внутрішнього аудиту та контролю на усіх етапах підготовки і реалізації проєктів з відновлення. Механізми контролю дозволять вчасно зреагувати та оперативно виявити існуючі неточності чи проблеми.

Висновки до розділу 3

З метою створення підґрунтя для сталого повоєнного розвитку громад і регіонів Міністерством відновлення розроблено і впроваджено ряд цифрового інструментарію, рішень та механізмів фінансування проєктів відновлення: цифрові інструменти та рішення, а також фінансові механізми підтримки. Людиноцентризм та створення сприятливих умов для життя є однією з головних цілей оздоровлення життєвого середовища.

На локальному рівні головними вимогами до відновлення та регіонального розвитку є проєктна робота. До того ж, в основі системи фінансування від зарубіжних партнерів також будуть проєкти. У зв'язку з цим розвиток інституту проєктного менеджменту та підготовка фахівців на місцях – дозволять готувати якісні проєкти відновлення і розвитку громад, а отже, залучати фінансування на ці потреби.

ВИСНОВКИ

Територіально-просторове планування є вкрай важливим для забезпечення економічного, соціального та екологічного розвитку шляхом створення більш стабільних та передбачуваних умов для інвестицій та розвитку, гарантування вигод від розвитку місцевим громадам та сприяючи розумному використанню землі та природних ресурсів з метою розвитку. Територіально-просторове планування виступає вагомим інструментом, що забезпечує сталий розвиток та підвищення якості життя людей. Загалом, стратегії можуть допомогти забезпечити скоординовану відповідь на складні, взаємопов'язані та міжгалузеві регіональні й місцеві виклики, потреби розвитку та потенціал, звертаючись до економічного, соціального та екологічного виміру сталого розвитку. Ці положення відображені в Територіальному порядку денному до 2030 року, який підкреслює важливість стратегічного просторового планування для досягнення територіальної єдності.

Ієрархія планувальних документів в Україні включає наступні:

- на державному рівні: Державна стратегія регіонального розвитку України; План відновлення та розвитку регіонів; Генеральна схема планування території України.

- на регіональному рівні: Регіональна стратегія розвитку; Регіональний план відновлення та розвитку регіонів; Схеми планування територій областей та регіонів; Програма комплексного відновлення області.

- на місцевому рівні: Стратегія розвитку територіальної громади; План відновлення та розвитку громади; Комплексний план просторового розвитку територіальної громади / Генеральний план; Програма комплексного відновлення території громади; Концепція інтегрованого розвитку території громади; План / програма соціально-економічного розвитку громади.

Першим етапом стратегічного планування відновлення громад і регіонів є оцінка завданої шкоди і обрахування потреб на відбудову – як фінансових та матеріальних, так і людських. З початку військових дій згідно даних KSE

(Київська школа економіки) обсяги задокументованих збитків, що нанесені житловій та нежитловій нерухомості, а також іншим інфраструктурним об'єктам регіонів України станом на лютий 2023 р. становила 143,8 млрд доларів. За підсумками року повномасштабної війни сума збитків від руйнувань житлового фонду склала 53,6 млрд доларів США. Всього пошкоджень або руйнувань зазнали більш ніж 150 тис. житлових будинків, з-поміж яких є приватний сектор, а також багатоквартирні будинки і гуртожитки. При цьому збитки, завдані інфраструктурі, фахівці оцінюють у розмірі 36,2 млрд доларів США. Упродовж всього періоду повномасштабних військових дій руйнувань та/або пошкоджень зазнали 344 мости та мостові переходи, а також більше 25 тис. км доріг, що належать до державного і місцевого підпорядкування.

За оцінками фахівців приблизна сума, необхідна для відбудови регіонів України упродовж наступних 10-ти років складає 411 млрд доларів США. У поточному 2023 році в державі виник дефіцит фінансування обсягом 11 млрд доларів США, необхідних для критичних економічних і капітальних видатків. Найбільші за обсягом потреби – у сфері транспорту (22%), житловому секторі (17%) та енергетиці (11%), у сферах соціального захисту та забезпечення засобів до існування (10%), боротьби з вибухонебезпечними речовинами (9%), а також в аграрному секторі (7%).

Для планування відновлення та стимулювання розвитку громад і регіонів фахівці Мінвідновлення визначили декілька функціональних типів територій: «території відновлення»; «регіональні полюси зростання»; «території з особливими умовами для розвитку»; «території сталого розвитку». Фахівці Міністерства розвитку громад та територій України у співпраці з ін. центральними й місцевими органами виконавчої влади розробляють План відновлення та розвитку регіонів згідно порядку, що визначений Кабінетом Міністрів України. При цьому враховується потенціал та перспективна спеціалізація територій.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що у контексті відновлення мова йде не так про відбудову інфраструктури та економіки

України, як про покращення та переналаштування її законодавства так, щоб воно відповідало європейським стандартам – забезпечувало верховенство права, низький рівень корупції та стійку демократію. Окрім того, стратегічні документи мають враховувати цілі сталого розвитку і передбачати зелену (або сталу) реконструкцію України. Останню слід розглядати як одну з можливих концепцій повоєнної реконструкції. Концепція зеленої реконструкції базується має за основу цілісне бачення розвитку суспільства, економіки та країни в цілому.

На переконання експертів Україна може використати усі можливості повоєнної відбудови, аби створити фундамент майбутнього сталого зростання. Ця мета є досяжною у тому випадку, коли стратегічне бачення післявоєнної відбудови буде зеленим. Вони пропонують дві можливі моделі зеленої реконструкції: амбітну та прагматичну.

Для успішної відбудови потрібні спроможні, самодостатні громади. У зв'язку з цим Державна стратегія регіонального розвитку повинна базуватися на 5 ключових напрямках: 1) стратегування і проєктне управління; 2) зовнішнє інвестування та взаємозв'язки з донорськими організаціями; 3) антикорупційні заходи; 4) цифрові технології та менеджмент на базі відкритих даних; 5) архітектора і містобудування.

Нині уряд опрацьовує різні джерела фінансування відновлення/ відбудови країни. Зокрема: 1) кошти міжнародних фінансових організацій; 2) приватні фонди; 3) заморожені активи країни-агресора. Відповідно до різних оцінок, мова йде про 300 млрд дол США активів країни-агресора, що перебувають на території держав – партнерів України і потенційно можуть бути використані для фінансування процесів відбудови громад і регіонів. Уряди країн-партнерів напрацьовують дієвий механізм для втілення процедури передачі заморожених активів. Проте чіткі часові рамки – коли можна буде отримати ці кошти – ще не визначені. У сою чергу, приватний капітал демонструє зацікавленість до можливостей, які відкриває процес відбудови України. Напрацьовуються різноманітні інструменти фінансування, в т.ч. blended finance – що передбачає консолідацію різних джерел фінансування – цільові фонди, інвестиції, кошти

меценатів для формування капіталу на проєкти відбудови / відновлення. На переконання експертів приватний капітал виступатиме суттєвим фінансовим гравцем у той час, коли зможе застрахувати свої воєнні ризики, отже, відразу після війни. Фінансові ресурси, що виділяють міжнародні фінансові організації в рамках міжнародної технічної допомоги, тривалий час є майже єдиним реальним і доступним джерелом фінансування проєктних ініціатив з відбудови України. В першу чергу, закриваються нагальні потреби, що є першочерговими для повернення біженців в країну. Це проєкти з відновлення інфраструктури – житлової, енергетичної, логістичної тощо. Найбільшу підтримку приватного сектору економіки України здійснюють такі установи як Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Корпорація фінансового розвитку США, МФО та IFC. Зазначені міжнародні фінансові інституції допомагають розробляти і запускати програми й продукти, що всебічно підтримуватимуть країну як сьогодні, у воєнний період, так і у повоєнний період відбудови. Більше того, міжнародні фінансові організації володіють інструментарієм – яким чином вони здійснюватимуть ці заходи, а також затверджені ліміти фінансування на 2024 рік. З-поміж інших, ЄБРР – один із найбільших інвесторів, що вкладає ресурси в інституційний розвиток України. Так, станом на 01.05.2023 р. сукупна сума 532 профінансованих проєктів складає 18,1 млрд євро.

У процесі відбудови громад і регіонів України вадливо послуговуватися цифровими інструментами, які вже поступово впроваджуються на практиці. Зокрема, державна екосистема управління відбудовою DREAM має стати «єдиним вікном» для роботи органів місцевого самоврядування з проєктами відновлення. Важливим пріоритетом є впровадження електронних інструментів для управління відновленням та моніторингу реалізації державної регіональної політики. Це не лише забезпечить підзвітність процесу відновлення, але й дозволить залучити значно більше коштів на відновлення і розвиток регіонів та громад. Серед основних цифрових рішень – екосистема DREAM, що покриває весь цикл впровадження проєктів відновлення.

Необхідність застосування проєктного підходу у відбудові і розвитку громад обумовлено такими обставинами:

- 1) ключовими інструментами стратегічного планування розвитку і відновлення громад та регіонів є програми та проєкти локального розвитку;
- 2) в основі системи фінансування процесів відновлення від партнерів також проєкти, а виконавці – органи місцевого самоврядування;
- 3) програмно-цільовий та проєктний підходи є ключовими вимогами до відновлення та регіонального розвитку на місцевому рівні.

Аби підвищити ефективність розроблення й реалізації політики відбудови/відновлення регіонів і громад доцільно здійснити ряд заходів:

- приведення у відповідність положень законів «Про засади державної регіональної політики» та «Про регулювання містобудівної діяльності» у частині, що стосується підготовки Програм комплексного відновлення територій;
- визначення плану відновлення одним із компонентів стратегій громад та врегулювання можливості оперативно вносити зміни до планувальних документів для тих громад, які періодично зазнають впливу від військових дій;
- встановлення загальнонаціональної політики відновлення у сфері повернення біженців; визначення переліку громад, які не підлягають відбудові у найближчий час; поступове відновлення територій зі статусом особливих умов через близькість до кордону з країною-агресором, низьку густоту населення;
- визначення універсальної методики розрахунку кількісних індикаторів для прогнозу майбутньої структури населення громад і їх соціально-економічного розвитку задля окреслення пріоритетних сфер відновлення;
- покращення якості комунікаційних зв'язків між центральною виконавчою владою і представниками ОМС у галузі стратегування, методичне й інформаційне забезпечення. Це, перш за все, потрібно для реалізації комплексу заходів з відновлення згідно потреб і запитів громад, а також розробки локальних стратегій за єдиними стандартами і принципами;
- підготовка навчальних програм для підвищення рівня кваліфікації

працівників органів місцевого самоврядування, організація систематичної експертної та консультативної підтримки з боку фахівців, в т.ч. зарубіжних. Це пов'язано з тим, що громади відчують брак кваліфікованого персоналу, який би вмів працювати з програмами, проектами, розробляти стратегії. Через активні міграційні процеси кадровий голод посилюється, тому необхідно готувати нову генерацію фахівців, що володітимуть повним комплектом інструментарію для розвитку своїх громад;

– визначення універсальної системи внутрішнього аудиту та контролю на кожному етапі з реалізації проектів відбудови/ відновлення. Подібні механізми контролю дадуть змогу вчасно відреагувати на ту чи іншу ситуацію, виявити проблеми і оперативно їх вирішити з мінімальними затратами часових і фінансових ресурсів.