

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Факультет менеджменту
Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи бакалавра

студента Нестеренко Катерини Вадимівни

академічної групи 218-20-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: *Удосконалення інструментарію стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад (на прикладі Ірпінської міської територіальної громади)*

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
*прикладної економіки,
 підприємництва та публічного
 управління*

О.Г. Вагонова

2024 р

**ЗАВДАННЯ
 на кваліфікаційну роботу бакалавра**

Студенту(ці) Нестеренко К.В. - академічної групи 281-20-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньою програмою Публічне управління та адміністрування

на тему «Удосконалення інструментарію стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад (на прикладі Ірпінської міської територіальної громади)»,
 затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 474-с від 27.05.2024 р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Поняття, сутність та основні характеристики стратегічного планування розвитку територіальних громад. Підходи до розробки стратегії розвитку територіальної громади та територіальний маркетинг. Становлення методології стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні.	27.05.24 – 07.06.24
Аналітичний	Нормативно-правові засади стратегічного планування на місцевому рівні. Загальна характеристика довоєнного розвитку Ірпінської міської територіальної громади. Аналіз Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади.	08.06.24 - 21.06.24
Прикладний	Європейські стратегії післявоєнної відбудови економіки та рекомендації щодо їх застосування в м.Ірпінь. Напрями вдосконалення стратегії повоєнної відбудови Ірпінської міської територіальної громади. Прикладні інструменти розробки та реалізації повоєнних стратегій розвитку територіальних громад.	22.06.24 - 02.07.24

Завдання видано _____ В.В.Лола

Дата видачі _____

Дата подання до екзаменаційної комісії _____

Прийнято до виконання _____ К.В. Нестеренко

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Удосконалення інструментарію стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад (на прикладі Ірпінської міської територіальної громади)».

Бакалаврська робота 97 сторінок, 14 рисунків, 1 таблиця, 77 джерел.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК, ВІДБУДОВА, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Предмет дослідження – інструменти стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад (на прикладі Ірпінської міської територіальної громади).

Мета роботи – розробка й обґрунтування рекомендацій по удосконаленню інструментарію стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад.

Методи дослідження – метод наукового узагальнення і систематизації, аналіз, синтез, порівняння, графічний.

Отримані результати. У першому розділі визначено теоретико-методологічні засади стратегічного планування на муніципальному рівні

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні (на прикладі Ірпінської територіальної громади).

У третьому розділі визначено напрями удосконалення інструментарію стратегічного планування післявоєнного розвитку територіальних громад.

Сфера практичного застосування результатів роботи – покращення наявного інструментарію при написанні стратегій розвитку різними територіальними громадами України.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ.....	9
1.1. Поняття, сутність та основні характеристики стратегічного планування розвитку територіальних громад.....	9
1.2. Підходи до розробки стратегії розвитку територіальної громади та територіальний маркетинг	16
1.3. Становлення методології стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні	21
РОЗДІЛ 2	26
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ІРПІНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)	26
2.1. Нормативно-правові засади стратегічного планування на місцевому рівні	26
2.2. Загальна характеристика довоєнного розвитку Ірпінської міської територіальної громади.....	32
2.3. Аналіз Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади.....	40
РОЗДІЛ 3	53
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	53
3.1. Європейські стратегії післявоєнної відбудови економіки та рекомендації щодо їх застосування в м. Ірпінь	53
3.2. Напрями вдосконалення стратегії повоєнної відбудови Ірпінської міської територіальної громади.....	61
3.3. Прикладні інструменти розробки та реалізації повоєнних стратегій розвитку територіальних громад.....	69
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах післявоєнного відновлення України, стратегічне планування розвитку територіальних громад набуває особливої важливості. Військові дії призвели до значних руйнувань інфраструктури, економіки та соціального життя громад, що потребує комплексного підходу до відновлення та розвитку. Ірпінська міська територіальна громада, яка суттєво постраждала від військових дій, є прикладом для розробки ефективних інструментів стратегічного планування.

Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю створення нових підходів до стратегічного планування, які сприятимуть швидкому та стійкому відновленню постраждалих територій. Використання інноваційних методів та інструментів стратегічного планування дозволить підвищити ефективність відновлювальних процесів, забезпечити економічний розвиток, покращити якість життя населення та зміцнити соціальну згуртованість.

Дослідження також має на меті адаптацію міжнародного досвіду у сфері післявоєнного відновлення до українських реалій. Врахування специфіки повоєнного розвитку Ірпінської міської територіальної громади дозволить сформулювати рекомендації, які можуть бути використані іншими громадами України. Таким чином, дослідження сприятиме не лише відновленню Ірпеня, але й загальному підвищенню стійкості та розвитку всіх постраждалих громад в Україні.

У сукупності вищевикладене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, її актуальність, коло завдань, а саме: «Удосконалення інструментарію стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад (на прикладі Ірпінської міської територіальної громади)».

Мета роботи – розробка й обґрунтування рекомендацій по удосконаленню інструментарію стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

1. Визначення теоретико-методологічних засад стратегічного планування на муніципальному рівні;
2. Вивчення нормативно-правових засад, що регулюють питання стратегічного планування на місцевому рівні;
3. Характеристика довоєнного розвитку Ірпінської територіальної громади;
4. Аналіз Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади.
5. Вивчення європейського досвіду та розробка рекомендацій щодо його застосування в Україні;
6. Обґрунтування напрямів вдосконалення стратегії повоєнної відбудови Ірпінської міської територіальної громади;
7. Розробка рекомендацій щодо удосконалення інструментів стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Предмет дослідження – інструменти стратегічного планування повоєнного розвитку територіальних громад (на прикладі Ірпінської міської територіальної громади).

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань проводились із застосуванням загальнонаукових та спеціальних методів, а саме:

- 1) метод наукового узагальнення і систематизації – при виконанні аналізу сучасного стану стратегічного планування розвитку Ірпінської територіальної громади;

2) системно-аналітичний – при визначені поняття й основних характеристик та для визначені нормативно-правових засад стратегічного планування розвитку територіальних громад;

3) аналіз і синтез – для виокремлення кращих європейських практик повоєнного відновлення та для визначення напрямів потрібних при написанні та розробці стратегій післявоєнного розвитку;

4) порівняння – для визначення відмінностей двох Стратегій розвитку Ірпінської міської територіальної громади;

5) графічний – для наочного зображення ієрархії прийняття нормативно-правових актів, для зображення результатів відновлення після війни та для зображення можливостей платформи DREAM.

Практична цінність одержаних результатів (сфера використання результатів роботи): полягає в тому, що розроблені практичні рекомендації можуть бути застосовані при написанні стратегій розвитку на місцевому рівні у контексті удосконалення наявного інструментарію стратегічного планування. Окреме практичне значення мають такі результати: вивчення європейської практики післявоєнної відбудови та розробка рекомендацій для України; визначення напрямів вдосконалення стратегій післявоєнної відбудови Ірпінської територіальної громади; розробка рекомендацій щодо удосконалення прикладних інструментів формування стратегій повоєнного відновлення територіальних громад.

Апробація результатів роботи здійснена на:

79-й студентській науково-технічній конференції «Тиждень студентської науки –2024». Тези на тему «Краудфандинг як метод залучення коштів на відбудову» [1];

XI Міжнародній науково-технічній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації», м. Дніпро, 22– 24 листопада 2023 р., НТУ «Дніпровська політехніка». Тези на тему «Пріоритетні напрямки повоєнної відбудови України» [2].

А також за результатами дослідження було опубліковано статтю у науковому фахову виданні категорії Б з публічного управління та адміністрування (у співавторстві) на тему: «Підходи до повоєнної відбудови України: загальний огляд» [3].

Сфера практичного застосування результатів роботи: отримані результати можуть бути використаними територіальними громадами України для покращення наявного інструментарію при написанні власних стратегій розвитку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (77). Текстова частина викладена на 97 сторінках, проілюстрована на 14 рисунках, в 1 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1. Поняття, сутність та основні характеристики стратегічного планування розвитку територіальних громад

Україна є сучасною демократичною державою, яка дбає про розвиток власного соціально-економічного простору на всіх рівнях. Для забезпечення успішного розвитку враховують всі складові та фактори: особливість кожного регіону, результати SMART аналізу громад, законодавча та нормативно-правова база і міжнародний досвід. Серед механізмів для планування розвитку держава розробляє, затверджує та впроваджує стратегічне планування усіх сфер соціально-економічної діяльності. Україна визначає стратегічне планування як ключовий інструмент для управління соціально-економічним розвитком на різних рівнях управління (державний, обласний, муніципальний та окремі територіальні громади).

Якщо говорити про поняття «стратегія», то воно є досить розповсюдженим та використовується у досить великій кількості галузей життя. Так, у своїх роботах, Сментина Н.В. дала таке визначення цьому поняттю: стратегія як процес, який спрямований на визначення напрямку розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється [4].

Взагалі поняття стратегії прийшло ще з часів давньої Греції. Воно означало «мистецтво воювати» і являло собою загальний план, не деталізованих дій на довгостроковий період. Вже в більш сучасних реаліях, термін стратегія в сфері економіки вперше був використаний А. Чендлером – молодшим у 1962 році. Він розглядав стратегію в контексті визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та

розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Вже у 1965 році, американський економіст І. Ансофф, у книзі «Корпоративна стратегія» (1965 року) описав процес стратегічної поведінки підприємства. В книзі «стратегія» виступала як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в процесі своєї діяльності [5].

Планування (від латинського planus - розробка задуму певної діяльності) – загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, використовуючи необхідні ресурси для досягнення мети організації. [6].

Планування важливим інструментом для початку будь-якого процесу реалізації цілей чи мети підприємства, установи чи організації. Адже воно дає можливість вибрати найкращу перспективу для розвитку обраного об'єкту, що відповідатиме його інтересам, на основі наявних ресурсів, можливостей та запланованого часу.

Планування передбачає визначення майбутнього стану організації, конкретизації її цілей, шляхів і засобів їх досягнення, термінів і послідовності їх реалізації. На сьогодні основне завдання планування діяльності організації полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організації на ринку. Процес планування дозволяє запропонувати початковий варіант рішення, отримати коригуючий зворотний зв'язок і надати орієнтири для менеджерів, які здатні забезпечити досягнення встановлених результатів.[6].

Стратегічне планування це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації, контролю та орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції, не використовуючи переваги стратегічного планування, організації в цілому і окремі люди будуть

позбавлені чіткого способу оцінки мети і напрямку корпоративного підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління організацією [7].

В Законі України «Про державне стратегічне планування» визначається ряд факторів та загальних положень, щодо процедури розробки стратегій розвитку соціально-економічних сфер. Окрім визначення факторів та положень, визначаються ще сфери й зони відповідальності, а також, як державні стратегії реалізуються в контексті стратегій розвитку окремих громад, а також на обласних рівнях.

Стратегія розвитку громади – це концептуальний документ, що містить бачення майбутнього, напрями розвитку, та цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей певної громади. [8] Саме на підставі цього документу, громада ставить свої завдання, плани, цілі на визначений період часу, визначає пріоритетність розвитку окремих галузей соціально-економічного розвитку, а також методи оцінювання відповідних результатів реалізації цієї стратегії.

Стратегія розвитку громади складається з наступних основних елементів:

- Стратегічне бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, уявлення жителів громади про те, якою громада має виглядати в майбутньому;
- Стратегічний напрям розвитку – це сфери функціонування територіальної громади, в яких необхідно провадити зміни, щоб досягти стратегічного бачення;
- Стратегічна ціль – бажаний результат «цілеспрямованої» діяльності у розв'язанні ключової проблеми та/або реалізації можливості з оптимальним використанням ресурсів;
- Оперативні цілі – конкретні, обмежені у часі програми дій щодо досягнення стратегічних цілей. [8].

Стратегія розвитку будь-якої громади не може існувати сама по собі, для цього необхідне здійснення певних дій, які в сукупності являють собою стратегічне управління. Не вдаючись у розгляд різних підходів до стратегічного управління, зазначимо, що в загальному вигляді воно є певним процесом ухвалення та реалізації стратегічних планів і рішень, що ґрунтуються на стратегічному виборі, який має ґрунтуватися на наявних ресурсах громади та впливі зовнішнього середовища на її розвиток.

Територіальні громади або муніципалітети – це добровільно об’єднанні населені пункти, які правом колективного голосу можуть вирішувати місцеві проблеми. Відповідно до Статті 143 Конституції України територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності; ... встановлюють місцеві податки й збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації й установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції. Всі ці повноваження та функції реалізуються шляхом створення відповідних стратегій розвитку соціально-економічних напрямків громади на певні проміжки часу [9].

Ефективне функціонування системи стратегічного планування на муніципальному рівні надає можливості соціально-економічного розвитку для всієї країни. Адже кожна громада є складовими частинами України, і якщо кожна з них буде робити власні кроки вдосконалення – це буде відчутно на загальнодержавному рівні.

Але треба розуміти, що стратегії розвитку громад створюють саме за рахунок ряду ключових факторів, як програми національного стратегічного планування, так і регіональні програми стратегічного розвитку та планування. І вже на підставі цих двох складових і створюються та плануються окремі

стратегії розвитку для муніципалітетів. Всі стратегії складаються з декількох рівнів, які мають відповідний початок: цілі сталого розвитку ООН, державні стратегії національного розвитку, регіональні стратегії й стратегії розвитку громад. Всі вони досить щільно між собою пов'язані й повинні дотримуватись один одної під час розробки стратегічних планів.

Щодо сталого розвитку – це зобов'язання суспільства діяти у спосіб, що підтримуватиме життя, і дозволить нашим нащадкам жити комфортно у дружньому, чистому і здоровому світі, за визначенням Всесвітнього комітету з питань довкілля і розвитку при ООН. Сталий розвиток – це такий розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не приносячи при цьому в жертву здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Досягнення такого розвитку передбачається у балансі між економічною, соціальною та екологічною сферами життя. [10].

Сучасна концепція сталого розвитку громад доповнюється так званими «розумними» громадами, які мають більш ефективний розвиток і задовольняють потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості розвитку майбутніх поколінь реалізувати власні потреби на основі інтелектуального управління та інтегрованих інноваційних технологій за активної участі громадян. [11].

При формуванні місцевих стратегій на засадах смарт-спеціалізації слід дотримуватись таких принципів:

- Інноваційна спрямованість – визначити напрями та завдання для впровадження нових технологій з урахуванням інноваційного потенціалу регіону;
- Відкритість – залучати представників підприємництва, науково-дослідних установ, закладів освіти та громадських об'єднань до розроблення та реалізації стратегії;

- Паритетність – створити рівні можливості для висловлення позицій всіх сторін та врахування їх інтересів. 4. Координація: узгоджувати стратегію з довгостроковими планами та програмами розвитку на всіх рівнях.

- Доповнюваність –забезпечити взаємозв'язок науки, освіти, виробництва, фінансових та людських ресурсів у розвитку інноваційної діяльності;

- Диверсифікація – можливість створювати нові види економічної діяльності у визначених галузях;

- Вузька спеціалізація – обмежити перелік видів економічної діяльності відповідно до перспективних можливостей регіону на внутрішньому й зовнішньому ринках. [12].

До обраних для розвитку громади рішень можуть належати програми з поліпшення життя територіальної громади. Можна сказати, що оцінці піддається будь-яке рішення, що використовує матеріальні, інформаційні, людські та інші види наявних в громаді ресурсів, для збільшення зростання прибутку громади та його розвитку. Створення ефективної та дієвої стратегії базується на ряд складових громади: поточний стан, перспективи, склад населення, природні, людські, технологічні та розумові ресурси, інфраструктура. І вже на підставі цих факторів, громади ставлять довгострокові цілі, а вже на підставі таких цілей визначають методи їх досягнення, що і є стратегічним плануванням. Наразі важко уявити стратегію, як довгострокове планування, оскільки все радикально змінюється в умовах російсько-української війни.

В умовах повномасштабного вторгнення багато планів та стратегій зазнали суттєвих змін, оскільки їх існування і реалізація були і є під суттєвою загрозою. Це пов'язано з рядом ризиків та викликів для громад, серед яких і: небезпека для життя та здоров'я людей, руйнування інфраструктури та житлового фонду, релокація великої кількості бізнесів, підприємств та людей з місць ведення активних бойових дій.

Звісно ж, громадам тепер треба буде створювати свій стратегічний план з урахуванням нових реалій. Тепер одними із цілей цих стратегій будуть засоби для вирішення питань, стосовно того як повернути своїх мешканців назад, або ж, як втримати нових; як створити умови для створення нового бізнесу, або, як втримати той, що з'явився; як відбудувати зруйновані будинки, або ж, як побудувати щось інакше.

Таким чином, створюється новий вид стратегій – післявоєнного розвитку громад. Це система довготривалих, найважливіших цільових настанов і заходів щодо покращення у різних сферах: рівень якості життя, податки інвестиції, регулювання діяльності підприємств, що формують валовий регіональний продукт і його структуру, розподіл бюджету, цін та інших елементів, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

В умовах розвитку сучасних інформаційних технологій, громади мають можливість більш детального аналізу власних викликів та потреб через проведення маркетингової компанії. Саме маркетинговий підхід дозволяє більш ефективно розбудувати програми стратегічного розвитку соціально-економічних секторів діяльності громади, регіону чи держави в цілому. Адже визначення ключових потреб дозволяє визначити плани та цілі, а від них, відповідно, і шляхи їх реалізації та досягнення.

Отже, розроблення стратегії розвитку громади є невід'ємною і найважливішою передумовою успішної діяльності громади. Бачення майбутнього, напрямків розвитку, та цільових складових з низки стратегічних та оперативних цілей – сприяє процвітанню населеного пункту.

1.2. Підходи до розробки стратегії розвитку територіальної громади та територіальний маркетинг

В контексті розробки стратегій розвитку існують різні підходи, які забезпечують ряд суттєвих переваг та можливостей. Так, залежно від участі керівника та виконавців, А. Томпсон розрізняє такі підходи:

- Одноосібний підхід – тут ключову роль у затвердженні стратегій, аналізі, пошуку альтернатив та інших складових виступає керівник (при цьому розробкою займаються всі ключові особи, але вирішальний голос саме за ним);
- Делегувальний підхід – керівник делегує всі основні організаційні моменти щодо розробки стратегій своїм підлеглим, які розробляють відповідні напрацювання, що дозволяє керівнику лише їх корегувати та об'єднувати в єдиний стратегічний план;
- Співробітницький підхід – підхід, в якому не тільки керівник та підлеглі займаються розробкою стратегічного плану, але й майбутні виконавці та стейкхолдери;
- Конкурентний підхід – всі підлеглі та виконавці мають конкуренцію під час розробки стратегії за першість у висуванні ідей та найбільш ефективні пропозиції [13].

Кожна людина, кожна спільнота, кожна організація, підприємство чи навіть компанія завжди прагне до покращення умов існування та фінансово-економічних показників. І тільки дієве стратегічне планування дозволяє не тільки правильно визначити цілі, але й розробити майже покрокові дії щодо реалізації відповідних проєктів чи програм, які дозволять покращити наявне положення і збільшити інші показники.

Якщо говорити про підвищення якості життя та загального рівня соціально-економічного розвитку виступає ключовою метою розвитку будь-якої громади, регіону та навіть всієї держави. І такий процес супроводжується певною конкуренцією як в середині держави, так і між державами, на

міжнародній арені. Адже кожна громада та кожен регіон, не говорячи вже про країну в цілому, хочуть бути найбільш привабливими в очах людей, оскільки це можна допомогти їм залучити нові інвестиційні вливання, а також, створити сприятливий клімат.

І в процесі цієї конкуренції, дуже дієвим стає саме завдяки інформаційному середовищу. Окрім розповсюдження інформації в середині громади чи регіону, сучасні засоби дозволяють активно демонструвати свій розвиток на державному рівні, тим самим, демонструючи свою перспективність для населення. І робиться це виключно в контексті розвитку власних сильних сторін соціально-економічного сектору. Це може бути й туризм, і металургія, і освіта і взагалі промисловість. Тобто, кожна громада та регіон визначає для себе найбільш перспективні сектори економіки для розвитку, що дає можливість більш ефективно розвиватись та примножувати ресурси.

Маркетинг, як одна з концепцій управління, вже тривалий час успішно застосовується за кордоном і в Україні на мікрорівні. Однак на рівні територій, маркетингові методи використовуються на практиці не в повній мірі. У зв'язку з цим, дотепер маркетинговий потенціал територій України залишається недостатньо реалізованим [14].

В загальному, актуальність застосування маркетингу, в реаліях сьогодення, постає в результаті загострення конкуренції між громадами та регіонами щодо залучення інвестицій та кредитів. Адже національні інвестори чи міжнародні фонди прагнуть інвестувати саме у смарт або «розумні» громади, які виділяються своїм розвитком серед інших. Адже процес залучення коштів це можливість реалізації ряду перспективних проєктів, пов'язаних із пріоритетними галузями економіки громади, налагодження збуту продукції та формування торговельних відносин із сусідами, виведення з кризового стану основних регіональних видобувних підприємств, що є важливими складовими в регіональній економіці та в промисловому розвитку

громади. Тут для громад буде ефективним інструмент територіального маркетингу, який буде направлений виключно на громаду, як складову регіону і держави, при цьому, маючи в пріоритетності саме сильні сторони та переваги реалізатора.

Територіальний маркетинг – це маркетинг в інтересах території, її внутрішніх суб'єктів, а також зовнішніх суб'єктів, у взаєминах з якими зацікавлена територія [15].

Взагалі, маркетинговий підхід до стратегічного планування в громадах є сучасним методом. Оскільки він максимально охоплює громаду, включаючи її внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, партнерів, інвесторів, міжнародні фонди та організації тощо. Такий підхід дозволяє суттєво збільшити обсяг інформації про громаду у стейкхолдерів, а також, за необхідності, змінювати і формувати думку про громаду. Цілями маркетингу територій є:

- Збільшення населення;
- Залучення інвестицій;
- Отримання престижу;
- Підвищення якості життя;
- Залучення до себе кращих професіоналів;
- Збільшення бюджету;
- Реалізація потенціалу.

Основне завдання територіального маркетингу є передусім детальна діагностика стану громади, виявлення основних проблем та їх причин. Далі, розробляється певне бачення перспектив щодо вирішення цих проблем, але в умовах наявних реалій, викликів та загроз. Не менш важливим фактором є і цінності та цілі громади, оскільки, одних тільки ресурсів не буде достатнім для подолання ряду проблем. Саме детальний аналіз цінностей, ресурсів, можливостей громади дає можливість розробити більш довгостроковий поетапний план інвестицій та розвитку спільноти [16].

Якщо брати в загальному контексті, то маркетинг, як функція управління, повинна застосовуватися на різних рівнях економічної системи. Наприклад, якщо на макрорівні маркетингової діяльності, то вона є підсистемою економічної системи управління уряду країни. На мезорівні маркетингової діяльності підсистема управління місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Ну і на мікрорівні управління йде в системи управління підприємства [16].

Маркетинговий підхід – це комплексна система, яка поділяється на певні групи, у залежності від ряду факторів. Надалі, такі маркетингові групи вже застосовуються в рамках територіального маркетингу. Основними групами можна визначити:

- Маркетинг іміджу – створення, розвиток і поширення позитивного образу території чи громади;
- Маркетинг привабливості – комплекс заходів, які спрямовані на підвищення привабливості території чи громади для людини, підприємства чи організації;
- Маркетинг інфраструктури – комплекс заходів для створення зручності життя, роботи і розвитку через розбудову відповідної інфраструктури житлових районів, промислових зон та ринкової інфраструктури;
- Маркетинг населення та персоналу – залежить від характеру стану справ, проблеми, потреб щодо кадрів території чи громад. Деякі можуть мати низький рівень зайнятості, але дешеву робочу силу, що може стати для них певною перевагою в комплексі маркетингових дій;
- Маркетинг привабливості - стратегія територіального маркетингу, спрямована на підвищення зацікавленості щодо даної громади у цільових груп споживачів, гуманізацію території шляхом розвитку особливих рис, що гарантують їй конкурентні переваги. Громада використовує при цьому природні пам'ятки, історичну спадщину або образи видатних особистостей.

Чим більш унікальними і відомими будуть пам'ятки, тим вищою буде привабливість території [14, 15].

На практиці, маркетинг території грає ключову роль у розвитку державних утворень та ряду суб'єктів соціально-економічного прогресу. Конкуренція і певний елемент змагання на ринку сприяє створенню сприятливих умов для всіх учасників цих перегонів. Якщо взяти маркетинг територій у контексті зростаючої невизначеності зовнішніх факторів, то він стає важливою складовою стратегічного планування для всіх державних утворень. Стратегічне планування розвитку території надає можливість проявити свою корисність на міжнародному рівні, звертаючи на себе увагу як регіону, так і країни. Ця увага може сприяти залученню економічно вигідних пропозицій через інвестиції з інших регіонів.

Якщо говорити про світову практику, то маркетинг є дуже важливою частиною для розбудови привабливості. Часто використовують три типи стратегій маркетингу:

- Стратегія, яка створена на основі бренду відомої особистості, підприємства чи бренду. Якщо у громади є зв'язок з певною відомою особистістю, організацією чи брендом, то це досить потужний чинник для формування позитивної асоціації. У закордонній практиці є різноманітний досвід: Прага позиціонує себе як рідне місто Франца Кафки, Ліверпуль тісно пов'язаний з брендом «Бітлз», а Фінляндія всесвітньо відома як батьківщина Санти-Клауса.

- Стратегія-легенда є інструментом легендування або ефекти «театру». Ініціативна група, що займається просуванням іміджу населеного пункту, може актуалізувати пов'язану з ним легенду або придумати свою. Так учинили у Шотландії, де Лох-Несське чудовисько Нессі стало національним символом;

- Стратегія-подій, що базується на відомих і популярних подіях. Наприклад, у Нью-Йорку і Монреалі, міські адміністрації оформили цілу

програму посування бренду, які поетапно реалізуються за допомогою проведення безлічі тематичних заходів. В Україні таким прикладом може бути як приклад стратегія міста Тростянець з подією лицарського турніру «стара фортеця» та музичним фестивалем «схід-рок» [15].

У сучасних ринкових умовах стратегія розвитку громади має визначальне значення для її розвитку. Тим не менш, якщо громада бажає успішно реалізувати та планувати стратегії, то тут на допомогу приходить інструмент маркетингу територій.

1.3. Становлення методології стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні

Розвиток стратегічного планування в Україні є досить цікавим процесом. Свій розвиток він почав ще в 1990-х роках, у складі, ще на той момент, СРСР. Після здобуття Україною незалежності, в процесі формування власної законодавчої бази, велику увагу приділялось аналізу інших демократичних країн. Починаючи з 1991 року був прийнятий перший закон «Про економічне прогнозування та державне замовлення», який давав визначення щодо основних принципів та завдань систем планування в Україні. Можна вважати, що це був перший крок у створенні правової бази та зародження стратегічного планування.

Надалі, у 1995 році, Верховна Рада України приймає новий Закон України «Про стратегічне планування». У ньому було викладено основні принципи, процедури та завдання в процесі розробки стратегій розвитку на різних рівнях управління. Цей закон став досить важливим кроком у формуванні стратегічного управління та планування в Україні. Саме на його основі було створено основні принципи та правила щодо складання стратегічних документів.

Вже у 2004 році, після помаранчевої революції, були розпочаті ряд важливих реформ у системі публічного управління та адміністрування. Це також було досить дотичним і до процесу стратегічного планування. Реформи повинні були удосконалити цей процес. Нові законодавчі та інституційні зміни спрямовувалися на зміцнення системи стратегічного управління та підвищення її ефективності. Після ухвалення відповідних законодавчих актів в Україні, було встановлено систему стратегічного планування на різних рівнях управління, включаючи національний, регіональний та муніципальний. Ця система сприяє розробці та реалізації стратегій розвитку, з огляду на внутрішньо- та зовнішні фактори, що мають вплив на соціально-економічне становище країни.

Важливими нормативними документами стратегічного планування на сьогодні в Україні є:

- Закон України «Про державні цільові програми»;
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;
- Закон України «Про державні цільові програми»;
- Бюджетний кодекс України;
- інші нормативно-правові акти України та світу.

В Україні розробка документів державного стратегічного планування фінансується за кошти, які закладаються в Державний бюджет України та місцевих бюджетах. У ці кошти входить проведення аналізів, моніторингу, соціальних опитувань та інших видів досліджень в громадах, регіонах та країні в цілому. Далі, після отримання відповідних результатів, виконується розробка планів щодо вирішення поточних проблем з відповідними термінами. Так, стратегічні плани поділяють за ходом їх реалізації на наступні:

- Короткострокові плани з терміном їх виконання від 1 до 3 років;
- Середньострокові плани з терміном їх виконання від 3 до 7 років, в можливість їх подовження у наступних програмах;

- Довгострокові плани терміном від 7 до 10 років, які мають широкий спектр запланованих заходів та програм, та мають на меті вирішення більш широких проблем.

Якщо порівняти історичний розвиток СРСР та України, то можна знайти щось схоже з так званим «п'ятирічками». Тобто, в СРСР ставили план розвитку ряду секторів економіки терміном на 5 років. І за ці 5 років всі відомства повинні були виконати поставлені плани з метою забезпечення діяльності держави. Тільки різниця між тодішнім «стратегічними п'ятирічками» та сьогодишніми стратегіями в тому, що громади, регіони та держава зацікавлені саме у реальних показниках, а не «штучно» створених «цифрах» для статистики. Адже на паперах можна відремонтувати сотні тисяч кілометрів доріг, але важливо чи буде громада бачити ці дороги та мати можливість відчувати їх під час пересування.

В загальному контексті розвитку стратегічного планування, досить важливо розуміти її прив'язку й до сьогодення, а саме, до бюджетних можливостей. Адже громада, регіон та держава не можуть впроваджувати програми розвитку, навіть довгострокові, розуміючи що вартість їх реалізації може виходити за рамки бюджетних показників за попередні роки. Тобто, якщо говорити про стратегічні плани щодо розвитку, наприклад, культури. Держава могла запланувати і вказати у відповідних стратегіях, що за 10 років планує побудувати понад 100 театрів. Але, якщо взяти реальні можливості, то фінансів у державному бюджеті, навіть за 10 років, ледь би вистачило на половину із запланованої кількості.

Сучасні стратегічні плани будуються вже з урахуванням обставин, непереборної сили. Так, наприклад, починаючи з 2020 року, Україна, як і низка держав світу, стали заручниками пандемії COVID-19. У свою чергу, пандемія змусила переглянути ряд стратегічних планів, зробити їх скорочення, а зекономлені кошти передати в медичну галузь. І це відповідно поставило

тимчасово на паузу запланований розвиток, розбудову та інші елементи соціально-економічних напрямів в Україні.

Починаючи з лютого 2022 року, програми стратегічного планування взагалі постали під велике питання, як і взагалі існування України в цілому. Держава-агресор вирішила завдати жорсткого удару по Україні, відбираючи території знищуючи інфраструктуру та просто руйнуючи все що можливо на своєму шляху, включаючи й людське життя. Усе ж таки, Україна не тільки змогла дати мужній опір, але й звільнити ряд територій, які були відібрані загарбником. І в умовах повномасштабної війни, поставало питання щодо внесення змін у ряд стратегічних планів. Це виходило вже з фактору того, що деякі регіони України були окуповані, а отже, реалізація стратегічних планів на них була не можлива. Та і взагалі, треба було суттєво скоротити заплановані й діючі витрати, а вільні кошти спрямувати на підтримку Збройних Сил України.

І в цих реаліях України починає розробку стратегічного плану повоєнної відбудови. Це ключовий документ, який передбачає ряд заходів щодо відновлення України після війни. Звичайно, що витрати з відновлення можуть і будуть досить суттєвими, але стратегія передбачає той факт, що такі вкладення, надалі, почнуть приносити в державний бюджет нові надходження. Окрім повоєнної відбудови, суттєво посилюються всі стратегічні плани щодо розвитку обороноздатності, військово-промислового сектору, розвитку та відновлення громад тощо.

Але варто розуміти, що в сучасних реаліях та можливостях існує як ряд переваг для стратегічних планів, так і ряд недоліків. В умовах наявності маркетингових та інших діджитал-інструментів, розвитку децентралізації та реформування публічного сектору, можна говорити про більш ефективне планування розвитку громадами та регіонами, що у свою чергу, є більш вигідним для держави. З іншого боку, весь загальний розвиток громад та регіонів, на сьогодні, перетворився на систему оборони та захисту. Тим не

менш, продовжуються реалізації ряду стратегічних програм, але з більш низькими фінансово-економічними можливостями.

Окремої уваги потребує те, що в умовах повномасштабного вторгнення, ряд іноземних організацій та фінансових компаній, інвестують в Україну. Це відбувається як шляхом великих програм та проєктів за рахунок інвесторів, так і через інвестування в окремі регіони та громади. Це дозволяє не тільки продовжувати реалізацію запланованих програм та заходів в рамках стратегічних планів, а й виконувати їх шляхом залучення додаткових інвестицій в громаду. І це можливо тільки завдяки маркетингу територій, коли інвестори мають можливість проаналізувати життя громади чи регіону не за рахунок власного візиту, а дистанційно, через різні ресурси та платформи.

Аналізуючи сучасні можливості щодо фінансування проєктів та програм в окремих громадах та регіонах, можна дійти висновку, що їх реалізація має вже інший підхід до їх організації, порівняно з періодом до початку війни. Це і більш раціональне використання ресурсів (в тому числі і фінансів), і забезпечення безпекових заходів та механізмів в контексті реалізації, і, звичайно, можливість проведення маркетингової компанії з метою інформування про проведенні заходи не тільки громаду, а й майбутніх партнерів. У загальному, питання щодо маркетингу та безпеки повинно було реалізовуватися і попри війну, але, тим не менш, на сьогодні створюються та запроваджуються нові можливості та механізми для публічного сектору. Система прозорості та вдосконалення, «смарт» громади та іноземні інвестиції.

У контексті таких змін та підлаштувань, можна говорити й про те, що Україна, її регіони та громади, впевнено рухаються в напрямок розбудови сучасних інноваційних країн з більш гнучкою економічною системою. Але можливо це виключно шляхом розбудови, перед усім, чітких стратегічних планів всіх соціально-економічних секторів діяльності. Ну і звичайно що, потужних маркетингових компаній. Які дозволять більше інформувати і звітувати про діяльність окремих органів місцевого самоврядування в контексті їх взаємодії з міжнародними партнерами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ІРПІНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

2.1. Нормативно-правові засади стратегічного планування на місцевому рівні

Практика стратегічного планування на муніципальному рівні є досить новою для України й бере свій початок від країн заходу у 90-их роках минулого століття. Незважаючи на це, за такий досить короткий проміжок часу, вона набула великого значення у національному розвитку.

Можливість спланувати стратегію розвитку місцевими радами – є рушієм національного прогресу, адже значно простіше враховувати локальні потреби, перспективи, ресурси. Приймаючи рішення на місцевому рівні – збільшується їх доцільність, зменшується час їхнього прийняття, ймовірність корупції, навантаження на центральні органи влади. Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні стало особливо актуальним у зв'язку з децентралізацією влади та реформою державного управління, що передбачають передачу повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень.

На розроблення стратегічного планування на місцевому рівні впливає велика кількість нормативно-правових актів в Україні. Їх можна представити у вигляді піраміди за ієрархічністю прийняття рішень, де: основою піраміди буде Конституція України, як вищий нормативно-правовий акт у державі; вище будуть розміщуватись міжнародні договори, які зобов'язалась виконувати Україна (Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року; Конвенція про охорону світової культурної і природної спадщини); далі йдуть різноманітні нормативно-правові акти, що приймаються Верховною Радою (Закон про

Державний бюджет України; Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки; Стратегія Сталого розвитку України до 2030 року; Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», Закон України «Про державні цільові програми»; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон України «Про засади державної регіональної політики»; Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади; Реформа децентралізації тощо); наступними будуть регіональні нормативно-правові акти (Стратегія розвитку Київської області на 2021-2024 роки); ще вище будуть районні нормативно-правові акти (Рішення Бучанської районної ради Київської області від 25.01.2021 року № 38-04-VIII «Про районний бюджет Бучанського району на 2021 рік»); а на вершині піраміди буде розміщуватись нормативно-правові акти об'єднаної територіальної громади (Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2022-2032 років). (рис.2.1)

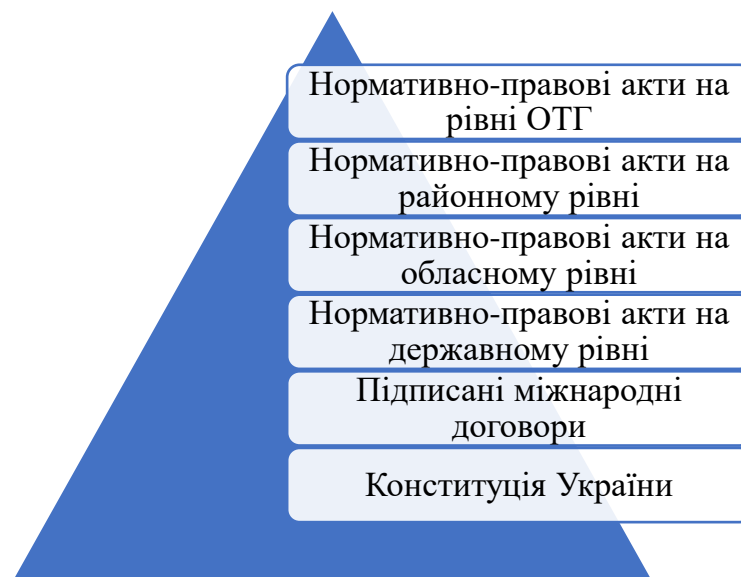


Рис.2.1 Ієрархічність прийняття нормативно-правових актів

[розроблено автором]

Головним документом, який надає нормативно-правові засади стратегічного планування на місцевому рівні – є Конституція України. Так у розділі XI основного державного документа розповідається про головні принципи реалізації місцевого самоврядування в Україні. Згідно з статтею 143 КУ «територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування ... затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; обласні та районні ради затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних областей і районів та контролюють їх виконання; затверджують районні і обласні бюджети, які формуються з коштів державного бюджету для їх відповідного розподілу між територіальними громадами або для виконання спільних проектів та з коштів, залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів для реалізації спільних соціально-економічних і культурних програм, та контролюють їх виконання». [17]

Стратегічне планування на будь-якому рівні є неможливим без урахування фінансування з Державного бюджету України та місцевого бюджету на відповідні роки.

Закон про Державний бюджет України приймається кожен рік Верховною Радою згідно з Бюджетним кодексом України, 5 стаття якого говорить, що «Бюджетна система України складається з: державного бюджету; місцевих бюджетів: бюджету Автономної Республіки Крим; обласних бюджетів; районних бюджетів; бюджетів місцевого самоврядування.» [18]

Стратегічне планування і бюджетний процес в Україні взаємодіють для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Основні аспекти цієї взаємодії включають:

- Узгодженість пріоритетів, адже бюджетні призначення повинні відповідати стратегічним пріоритетам;

- Бюджетну підтримку стратегічних ініціатив через виділення коштів з державного бюджету;
- Моніторинг та оцінку за виконанням стратегічних завдань та аналіз ефективності витрат.

Важливим інструментом для стратегічного планування розвитку України рівні відіграє Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Він створює основу для планування та реалізації заходів, спрямованих на стабільний економічний та соціальний розвиток, забезпечує прозорість та підзвітність, встановлює чіткі процедури та відповідальність органів влади, що сприяє підвищенню ефективності державного управління. Для створення програм розвитку використовується «державне прогнозування економічного і соціального розвитку – науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку.» [19] Таке прогнозування допомагає обґрунтувати вибір певної стратегії та приймати більш зважене рішення державним органам у соціальній та економічній сфері.

Важливим законом, що забезпечує збалансований розвиток регіонів України, підвищення їх конкурентоспроможності та покращення якості життя – є Закон України «Про засади державної регіональної політики». Цей нормативно-правовий акт розглядає стратегії населених пунктів як частину стратегії певного регіону, згідно з статтею 16: «Сільські, селищні, міські, районні ради у сфері державної регіональної політики забезпечують підготовку та подають до Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій пропозиції щодо врахування інтересів відповідних районів, територіальних громад під час розроблення... регіональних стратегій розвитку та планів

заходів з їх реалізації, а також регіональних програм розвитку і проєктів регіонального розвитку, спрямованих на розвиток регіонів та функціональних типів територій» [20] Також стаття 17 даного закону говорить про необхідність координації та узгодженості дій між органами місцевого самоврядування та органів виконавчої влади під час реалізації державної регіональної політики.

Питання встановлення єдиних вимог до програмних документів ОТГ вирішується Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [21]. Даний наказ унормовує підходи до формування прогнозних і програмних документів, проведення експертизи та затвердження плану до них, регулює організацію виконання плану, а також надає інструменти для органів місцевого самоврядування щодо планування, моніторингу та оцінки реалізованих проєктів. Згідно цього нормативно-правового акту План соціально-економічного розвитку ОТГ має вмістити собі: обґрунтування необхідності підготовки Плану; опис поточного стану ОТГ; SWOT-аналіз; визначенні цілі, пріоритети, основні завдання розвитку, механізми реалізації, моніторинг та оцінку результативності.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» – є одним із головних нормативно-правових актів, який визначає правові засади організації та діяльності місцевого самоврядування в Україні, встановлює гарантії його прав та повноважень, регулює відносини між органами місцевого самоврядування та органами державної влади. Закон спрямований на забезпечення ефективного управління на місцевому рівні, розвиток демократії та залучення громадян до вирішення місцевих питань, сприяння соціально-економічному розвитку території. Згідно з ст. 27 даного закону до повноважень виконавчих органів місцевого самоврядування належить «забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку

відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів; підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку ..., цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання; подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм;» [22].

Ключову роль у становленні теперішнього стану органів місцевого самоврядування відіграє реформа децентралізації, що розпочалась у 2014 році. Дана реформа покликана змінити систему державного управління та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління, забезпечення сталого розвитку регіонів і територіальних громад, а також посилення участі громадян у прийнятті рішень. Завдяки цій реформі міста, села та селища отримали ширші повноваження, тобто збільшили свою автономію стосовно прийняття певних рішень. Також разом із децентралізацією повноважень відбулась і децентралізація фінансових ресурсів, що дозволяє ефективніше використовувати кошти. Перелічені зміни сприяють збільшенню можливостей при розробці та реалізації стратегії розвитку для даної території.

Під час реалізації першого етапу реформи децентралізації 2014-2019 року створено нову законодавчу базу, яка підштовхнула населені пункти об'єднуватись в ОТГ, а також – нову модель фінансового забезпечення місцевих бюджетів, які отримали певну автономію і незалежність від центрального бюджету. На другому етапі децентралізації 2020-2021 року Уряд затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня. Відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів, в Україні сформовано 1469 територіальних громад, які покриватимуть усю територію країни. Також відбулось реформування районів: 136 замість 490. Потім у жовтні 2020 року пройшли місцеві вибори. Усе це створило стійке підґрунтя для наступних кроків реформи місцевого самоврядування, а також сприяло прискоренню реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, соціальних послуг тощо. [23] Через те, що процес децентралізації розпочався з 2014 року, а з цього ж

року росія окупувала території АР Крим, частину Донецької та Луганської області – у цих регіонах реформа так і не була проведена. Третій етап даної реформи мав би розпочатись 2022 року, та через повномасштабне вторгнення росії в Україну воно відклалось. На третьому етапі мали б розглядати зміни в Конституції, які б допомогли розвинути реформу децентралізації та закінчити її проведення. На жаль, цього не сталося, а відтермінувалось на невизначений час.

Отже, Україна має значний обсяг нормативно-правової бази, комплексне законодавче забезпечення, уніфіковані принципи для розробки, впровадження та критерії оцінювання для стратегій розвитку адміністративних одиниць. Дані нормативно-правові акти пов'язані між собою так, що при розробці стратегії розвитку певної ОТГ вона має враховувати закони та рішення прийняті на вищих адміністративних рівнях. Такий взаємозв'язок є дуже важливим оскільки розвиток на місцевому рівні – це крок до майбутнього розвитку усієї держави. Також через російсько-українську війну ми маємо території, що вже довгий час є окупованими. Після їх деокупації та нашої перемоги вони потребуватимуть спеціальних підходів до себе, створення нових нормативно-правових актів, які б сформували необхідне підґрунтя для проведення там усіх реформ, що відбулись за останні роки на території вільної України, у тому числі і реформи децентралізації.

2.2. Загальна характеристика довоєнного розвитку Ірпінської міської територіальної громади

Ірпінь – це місто обласного значення, яке було засноване ще за часів Богдана Хмельницького у 1648 році. Статус міста отримало лише у 1954 році, зате вже майже через 70 років його населення налічувало 65 167 осіб. Таким припливом населення Ірпінь може завдячувати своїм близьким розташуванням до Києва, до центра якого напряму всього 21 км, або

приблизно 30 хв часу їзди на автомобілі. Через це Ірпінь став чудовим вибором для людей, які хочуть працювати у столиці, але при цьому не жити весь час у її бурхливому темпі.

У ТГ Ірпінь проживає 69962 осіб, серед них приблизно 5 тис. осіб сільського населення, станом на 01.01.2022. З кожним роком кількість мешканців росте приблизно та 2,5 тисячі осіб щороку. Так, наприклад, у періоді між 2021 та 2022 роком населення виросло у 4,34%, що становить 2711 ос. Густота населення складає 592,42 осіб/км², що більш як у 8 разів перевищує даний показник в Україні - 72 особи/км². [24] Таке явище також можна пояснити близькістю до Києва.

Ірпінська територіальна громада ділиться на такі адміністративно-територіальні одиниці як: с. Діброва, с. Забуччя, с. Козинці, с. Михайлівка-Рубежівка, а центром громади звісно ж є місто Ірпінь. Громада має площу у 117,2 км², із яких лише сам Ірпінь займає 110,8 км² [25;26]

Ірпінська територіальна громада має на своїй території вдосталь водневих ресурсів: річка Ірпінь, Буча, Мислін, озера Ваканець, Кавунове, Садова, Мошко та інші водойми. Також перелічені об'єкти це не лише ресурси, це ще й чудове місце відпочинку для втомлених великим містом людей. [26]

На сьогодні Ірпінь є одним із найновіших міст Київщини та входить в приміську зону столиці України. Та розміщене всього на відстані 7 км від краю Києва. Не рідко можна почути, що Ірпінь називають «місто-село», причиною цього є бажання громади бути культурною базою відпочинку, для людей, які приїхали після тяжких столичних буднів. Місто служить місцем творчості й відпочинку для української інтелігенції, має розвинену інфраструктуру та мережу навчальних (дитячі садки, загальноосвітні школи, школи зі спеціальним напрямком, наприклад, школа мистецтва), медичних, оздоровчих установ, велику кількість дитячих майданчиків, пам'ятників, туристичні об'єкти, велодоріжки, заклади для відпочинку (кінотеатри, spa-салони,

басейни, бізнес-центри, ресторани, кафе), багато рекреаційних зон та зон відпочинку (парки, фонтани, набережні).

До війни Ірпінь був одним із найуспішніших населених пунктів України, відзначаючись своєю динамікою розвитку та привабливістю для нових жителів. Місто не лише очолювало рейтинги міграційної привабливості, але й входило до трійки найбезпечніших міст країни. [27] Протягом останніх шести років Ірпінь зазнав значних змін, що привертали увагу як мешканців, так і туристів. Його часто порівнювали з мальовничими європейськими містечками через ретельно сплановану архітектуру та сучасний міський дизайн.

Архітектурний ансамбль у центрі міста став справжньою окрасою Ірпеня. Пішохідна вулиця Тараса Шевченка, разом із центральною площею, здобули славу серед місцевих жителів та гостей міста. Особливого захоплення викликає пам'ятник Кобзарю, який вважається одним із найоригінальніших у світі. Цей пам'ятник вирізняється своїми колонами, статуями, ліхтарями та фонтанами, які гармонійно вписуються в оточуючий ландшафт з декоративною зеленню та квітковими клумбами. (рис.2.2.)



Рис.2.2. Центральна площа м. Ірпінь та пам'ятник Кобзарю на ній

[28;29]

За шість років розвитку Ірпеня було здійснено значні інфраструктурні покращення. Було капітально відремонтовано понад 60 вулиць, побудовано

близько 35 кілометрів тротуарів, і встановлено 45 нових зупинок громадського транспорту. У місті з'явилися нові тротуари й паркувальні зони, а також було впроваджено сучасне LED-освітлення, що замінило більше тисячі вуличних ліхтарів. Перед початком реконструкції вулиць проводилася заміна або прокладання нових підземних комунікацій, таких як труби водопостачання і водовідведення, теплотраси та зливова каналізація. [27]

Сфера будівництва громади представлена в загальних обсягах виробленої будівельної продукції – 182,6 млн.грн. та 1,4% від загального обсягу виробленої будівельної продукції Київської області. [30]

На території міста Ірпінь розташовано 6 парків, які за останні роки було або побудовано з нуля, або сильно переобладнано. Усі вони отримали гарний новітній вигляд та перетворені у місця для активного відпочинку. Парки мають красивий ландшафтний дизайн, багато зелені, спортивні та дитячі майданчики, пішохідні та вело- доріжки з можливостями прокату відповідних видів пересування, а також гіроскутерів, скейтів, самокатів тощо. Та і загалом, завдяки велосипедним доріжкам, які облаштовані в кожному куточку міста, зокрема в парку Правика, Центральний, "Дубки", дерев'яних скульптур "Покровський", сквері імені Сидорука, а також у парку Перемоги, місто має одну з кращих в Україні велокультуру. [31] Ірпінь був епіцентром масштабних велоподій: у місті стартували і фінішували всеукраїнські та міжнародні велосипедні пробіги й марафони. [27]

Визначним місцем стала набережна річки Ірпінь. (рис.2.3) Вона була відкрита у 2018 році та її довжина сягає аж 3 кілометри. Набережну дуже любляють жителі та відвідувачі міста, адже тут є все для комфортного та активного відпочинку: пляжна територія з усім необхідним, спеціальні місця для риболовлі, різні арт-об'єкти, розміщено більше ніж 200 лавок, зони для барбекю, великий п'ятиметровий мангал, створено велодоріжки, дитячий майданчик. Справжньою родзинкою цього місця є легендарний місток через

річку, який веде до лісу і який називають маленькою копією «Зеленого мосту» в Будапешті та мосту в Сан-Франциско [27; 31]



Рис.2.3 Набережна річки Ірпінь [32]

Окрім велоспорту в Ірпені організовано місця для заняття й іншими фізичними активностями. У місті є: футбольні, баскетбольні та волейбольні майданчики, боксерський ринг, єдина в Україні футбокс-арена, скейт-парк. Також багато шкіл та деякі університети Ірпеня були обладнані новими майданчиками та спортзалами для занять спорту. Особливої уваги заслуговують такі об'єкти для занять спорту як стадіон «Чемпіон» та школа Фонду «Реал Мадрид». Стадіон відкрили у 2016 році, та з того часу по 2022 рік він встиг тричі стати місцем проведення чемпіонатів світу з футболу серед команд української діаспори. І це не дивно, адже футбольне поле зі штучним покриттям, яке відповідало стандартам УЄФА. А у 2019 році в Ірпені відкрилася перша на Київщині та одна з перших в Україні соціально-спортивна школа Фонду «Реал Мадрид», де діти займалися футболом, баскетболом, а також поглиблювали знання із загальноосвітніх дисциплін і опановували іноземні мови. У 2022 році мало розпочатися будівництво льодової арени для зимових видів спорту. [27]

Інфраструктура освітніх закладів теж не стоїть на місці, так за 6 років в Ірпені збудовано п'ять комунальних дитячих садків, зведено нові великі

корпуси шкіл №1 і №17 та цілий поверх у школі №2, відкрито два ліцеї. Водночас завдяки сприятливому інвестиційному клімату в місті відкрилося чимало приватних шкіл і дитсадків [27] Загалом Ірпінська громада розміщує у собі: 29 закладів та установ освіти комунальної форми власності серед яких заклади дошкільної, середньої та позашкільної освіти, й інші спеціалізовані педагогічні установи; 3 заклади вищої освіти; 27 приватних закладів освіти. [33]

Місцева влада вкладала в розвиток медичних установ значні кошти, та розмістила їх таким чином, щоб кожен мешканець мав поруч біля себе місце первинної допомоги. В Ірпені налічується 12 лікувальних закладів, чотири з яких - абсолютно нові і з сучасним устаткуванням. [31] Наприклад, у 2021 році в місті відкрили вже сьому (найбільшу) амбулаторію загальної практики – сімейної медицини, яка обслуговувала близько 18 тисяч мешканців. Вона увійшла у топ три таких закладів по Україні. А у 2022 році в Ірпені мав би відкритися надсучасний медичний центр з відділеннями невідкладних станів, гінекологія та пологове відділення, дитячий стаціонар із реанімацією, операційний блок тощо. [27] Та через повномасштабне вторгнення відкриття так і не відбулося, лікарня досі перебуває на етапі доукомплектування.

Ірпінь через свою близькість до столиці має більше можливостей до ведення бізнесу, ніж інші міста, які не мають такої характеристики. Влада Ірпеня всіляко заохочує діяльність підприємців і завдяки цьому кількість зареєстрованих бізнесів на початку 2022 року була більш ніж на 50% вищою ніж у 2014 році, 13936 та 8141 суб`єктів відповідно. Це найбільший показник за всю історію міста. З них 8794 фізичних осіб та 5142 юридичних осіб [34]

Через розвиток бізнесу та постійні інвестиційні надходження в Ірпінь, місцевий бюджет за останні роки сильно збільшився. Загалом, бюджет розвитку Ірпеня за 7 років виріс в 39 разів – з 7,8 млн грн у 2014 році до 306,2 млн грн у 2021 році. [34]

Слід зазначити, що показник надходжень від діяльності МСП за 2020 рік склав 1007,9 млн. грн. (фізичні особи-підприємці – 208,7 млн. грн. та юридичні особи – 799,2 млн. грн., що у відсотковому співвідношенні складає для фізичних осіб-підприємців 20,7%, а для юридичних осіб – 79,3%. [30]

Загалом, Ірпінська громада не має потужного економічного потенціалу. Серед усіх наявних підприємств лише 5% з них є державною власністю, решта – є приватним бізнесом. Більшість наявних підприємств належать до обробної промисловості: виробництво гуми, деревини, пластмаси, хімічна промисловість, виробництво і розподілення електроенергії, газу та води.

Найбільшими промисловими підприємствами на території громади та основними платниками податків серед сектору промисловості є: ТОВ «НВО «ЕКОСОФТ», ТОВ «К.Текс», ТОВ «ПЛАНЕТА ПЛАСТИК», ТОВ «РУБІЖ», ТОВ «Агрофарм», ТОВ «НАТУР+», ТОВ «КРОХМАЛЕПРОДУКТИ УКРАЇНИ». [33]

Кількість зайнятих працівників на підприємствах за останніми статистичними даними на 01.01.2020 року складала – 14082 особи (на 01.01.2019 року 13421 осіб), що на 661 особу більше за показник попереднього року. Що стосується працівників зайнятих саме на малих підприємствах, то станом на 01.01.2020 року їх кількість становила – 5109 осіб, що на 483 особи більше за показник попереднього року. [30]

Територіальна громада міста Ірпінь володіє значним потенціалом для залучення інвестицій, розвитку бізнесу, що служить основою для можливості переформатування міста у більш комфортне та сучасне місце. Важливо аспектом є те, що саме керівництво міста, націлене на зміни, тому вони і провадять ефективну комунікацію із місцевими жителями.

Одним із чинників залучення інвестицій у даній громаді може стати наявність старих непрацюючих підприємств, так званих «браунфілдів». Ці ділянки із закинутим виробництвом мають у собі всі необхідні проведені

комунікації, тож їх можна буде продати охочим покупцям або ж здавати в оренду.

Таким чином, три роки тому, було віддано частину землі для втілення у життя центру творчості та мистецтва міжнародного рівня – Мистецького молодіжного центру «IRPIN ART HOUSE». На даному прикладі можна побачити, що інвестиційна політика м. Ірпеня фокусується на створенні установ, що могли б задовольнити людські потреби у сфері освіти та культури. Та окрім цього вкладають гроші й у напрямку економії енергоресурсів та медицини.

Від початку війни в Україні, у 2014 році, як наша держава, так й Ірпінська територіальна громада зазнала певної кризи та економічної нестабільності. Це все було зумовлено низькою продуктивністю, низьким рівнем конкурентоспроможності, політичною нестабільністю, відсутністю потрібних реформ, міграція людей за кордон, недостатнім рівнем захищеності інтелектуальної власності, недовірою до судової системи та влади, досі не завершеною децентралізацією та ще багатьма іншими факторами.

Та завдяки курсу на європейську інтеграцію та реформи економіки, які Україна почала впроваджувати з 2016 року, у державі спостерігався поступовий економічний розвиток.

Доходи бюджету м. Ірпінь на одного мешканця з 2016 року до 2020 року збільшились в 1,8 рази за рахунок податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, акцизного збору, плати за землю та місцевих податків та зборів. [30]

Також розпочинаючи з 2017 року місто Ірпінь вживає необхідних заходів для покращення своєї енергоефективності та підвищенні якості життя завдяки впровадженню джерел альтернативної, тобто природної, енергії. Початком цього процесу можна назвати підписання містом ініціативи Європейського Союзу «Угода Мерів» у зазначеному році, метою якої є збільшення енергоефективності на 30% до 2030 року [30].

У будь-якому випадку, кожне місто по всьому світу рано чи пізно зіштовхнеться із місцевими та глобальними проблемами, такими як: дефіцит ресурсів, зміни демографічного та кліматичного стану, питання урбанізації тощо. У нашому випадку – ми проживаємо в умовах повномасштабного вторгнення, яке різко негативно вплинуло на всі сфери життя. Війна – це завжди мінливі та несподівані виклики для всіх, до яких вкрай необхідно та важко адаптуватись. Кожне окреме місто чи громада мають створити власні стратегічні плани опираючись на наявні та можливі майбутні зміни, для ефективного та своєчасного вирішення посталих задач.

2.3. Аналіз Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади

Стратегія розвитку громади створюється для вирішення наявних проблем та соціально-економічного розвитку. Після закінчення війни, такі стратегічні плани будуть конче необхідні абсолютно кожному населеному пункту по Україні. Адже навіть, якщо ззовні місто ціле, воно все одно зазнало змін, які потребують урегулювання.

Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки була створена у 2021 році, коли повномасштабного вторгнення ще не було. 24 лютого 2022 року стало датою неймовірних змін, втрат та боротьби для всієї України. Ірпінь також не є виключенням, адже з 27 лютого по 28 березня 2022 року, місто перебувало під окупацією російських військових. Закатовані та вбиті люди, зруйнована інфраструктура, будинки та дороги – таким для всього світу запам'ятається російське «визволення».

Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки на сьогоднішній день є не актуальним документом, адже реалії його написання дуже сильно змінилися. У майбутній стратегії розвитку треба розглядати питання відновлення інфраструктури, повернення вимушено переселених людей назад, допомога постраждалим тощо.

Над створенням нової Стратегії розвитку Ірпінської на наступні десять років почали працювати на початку 2023 року і цей процес ще не закінчився. Даний документ буде першою Стратегією з повоєнного відновлення в Україні, а отже, буде взірцем прикладом для розробки стратегій іншими громадами. Тож на ньому лежить велика відповідальність і до його створення потрібно віднестись відповідно.

Перед написанням нової Стратегії для Ірпеня, потрібно спочатку проаналізувати минулу, тому надалі буде проведено аналіз Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки.

Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки містила у собі наступні кроки розвитку:

1. Перетворення громади на новітній привабливий центр для бізнесу й творчості з якісними сервісами для мешканців та суб'єктів господарювання;
2. Підтримка диверсифікації економіки шляхом стимулювання розвитку промислового виробництва та створення системи інноваційного підприємництва;
3. Створення інфраструктури для підтримання бізнесу: проєктний офіс, підтримка стартапів, бізнес-інкубатор, індустріальний парк, консалтингова підтримка підприємництва, враховуючи підтримку жінок, молоді, осіб із інвалідністю;
4. Розвиток сільських територій у напрямку підвищення якості життя мешканців: розвиток підприємництва, самозайнятості, сфери послуг, зеленого туризму, сільського господарства та його переробки;
5. Перетворення громади у екологічно дружню, енерго- та ресурсо-незалежну шляхом впровадження альтернативних джерел енергії та зеленої економіки;
6. Активна інвестиційна діяльність громади, ефективний маркетинг та брендінг, виставкова діяльність та активні міжнародні зв'язки громади;

7. Перетворення на інклюзивну громаду, дружню до дітей та молоді залучення підприємницького та арт-середовище молодих талантів, жінок, внутрішньо переміщених осіб, учасників АТО/ООС та інших осіб;

8. Створення ефективної системи управління та комунікацій на засадах організаційної результативності та цифровізації, особливо в сільській місцевості. Демократизація процесів прийняття управлінських рішень та впровадження різноманітних форм громадської участі;

9. Створення креативного, безпечного, гендерно-орієнтованого, екологічного, інклюзивного та привабливого життєвого простору, орієнтованого на потреби жителів. [30]

Визначення перспектив майбутнього та основних напрямків розвитку територіальної громади Ірпінь є одним з головних аспектів Стратегії. Як можна побачити, дана громада прагнула до втілення європейських цінностей та практик на своїй території. Дана Стратегія – є другим документом такого роду для Ірпінської громади. А першою – Стратегія на період 2015-2020 років

Розроблена Стратегія розвитку Ірпінської територіальної громади на 2022-2032 роки акцентує на сприянні участі всіх зацікавлених сторін у місцевому економічному розвитку. Особливий акцент робиться на розвитку партнерств між органами місцевої влади, бізнесом, громадою, університетами, науково-дослідними установами, а також внутрішньо переміщеними особами й молоддю. Процес розробки Стратегії був проведений за участю різних груп громадян, гарантуючи амбіційні цілі та сприяючи подальшому розвитку та економічному зростанню громади.

Стратегічні напрями, зазначені в Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2022-2032 років, складають лише три напрями:

А. Трансформація економіки громади в інноваційну, «зелену» циркулярну модель розвитку та інвестиційної привабливості;

В. Комфортна, дружня до довкілля та безпечна для життя і розвитку громада;

С. Громада гідності та ефективного врядування орієнтована на людський розвиток, оздоровлення, туризм та якісне дозвілля. [30]

Якщо порівнювати Стратегічні цілі розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2022-2032 років та Стратегічні цілі розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2015-2020 років, то можна побачити наскільки сильно вони змінились. У старій Стратегії вони орієнтовані на досягнення добробуту, встановлення необхідних засад на подальший розвиток. При аналізі більш нової Стратегії видно, що її Стратегічні цілі направлені на ще більше покращення і так гарно розвиненої спільноти, на більш глибокі проблеми, для вирішення яких потрібно було перед цим створити фундамент.

Стратегічні напрями Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2015-2020 років мають наступні напрямки:

- А. Розвиток екологічно дружнього бізнесу;
- В. Відкрите місто – якісні соціальні послуги;
- С. Безпечне, комфортне та енергоефективне місто;
- Д. Місто – екополіс туризму, відпочинку та розваг. [35]

Бачення обох Стратегій теж змінились, але не кардинально. У них можна побачити поміркованість дій та те, що їх розробники чітко знали яким хочуть бачити кінцевий результат, тому покроково йдуть до нього. Стратегічне бачення міста звучало, як: «Ірпінь – екополіс інноваційного розвитку та відпочинку. Безпечне та енергоефективне місто з розвинутим бізнесом, привабливим інвестиційним кліматом та якісною інфраструктурою. Місто активних молодих людей, із комфортними умовами проживання, відпочинку та дозвілля. Місто якісних соціальних послуг та здорового способу життя.».

[35] А формулювання Стратегічного бачення у новій Стратегії, звучить як: «Ірпінська міська територіальна громада – територія формування інноваційної

та конкурентоспроможної економіки, інвестиційної привабливості та сприятливого бізнес-клімату. Безпечна, енергоефективна та екологічно збалансована громада органічного поєднання «МІСТО-СЕЛО», що забезпечує високу якість життя. Гендерно-орієнтована згуртована спільнота демократичного врядування активних і щасливих людей, з комфортними умовами проживання населення і майбутніх поколінь, територія відпочинку, дозвілля та розвитку туризму» [30]

Порівняємо Стратегічні цілі двох останній Стратегій розвитку Ірпінської громади (табл. 2.1). Обидві Стратегії підкреслюють важливість сприятливих умов для бізнесу, що вказує на послідовність у підтримці економічного зростання. У новій Стратегії з'явилася ціль, орієнтована на розвиток сільських територій та зростання доданої вартості виробництва кінцевих продуктів. Це відображає розуміння важливості сільського сектору для загального розвитку громади. Більше уваги приділено енергоефективності та екологічній сталості. Спорт, освіта та соціальний захист у минулій Стратегії перетворився у новій на прагнення підтримувати молодіжне лідерство, туризм, інклюзивність, рівність та гендерну рівність. До того можливість для реалізації переліченого надала стара Стратегія, у цілях якої було заплановано створити місце для цього туризму та дозвілля. Продовжується акцент на просуванні міста та залученні інвестицій, проте у новій стратегії додано аспект маркетингу території громади, який буде необхідний і для наступних Стратегій.

Нова Стратегія на 2022-2032 роки демонструє більш широкий і системний підхід до розвитку громади, з більшим акцентом на інновації, інклюзивність, екологічну сталість та соціальну справедливість. Вона враховує сучасні тенденції, виклики, що стоять перед громадою, та наявні ресурси, які вона має для реалізації наступних планів. Стратегія спрямована на створення умов для всебічного розвитку мешканців та покращення якості життя в Ірпінській міській територіальній громаді.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця Стратегічних цілей двох останній Стратегій
розвитку Ірпінської громади

Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2015-2020 років	Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2022-2032 років
<p>Стратегічна ціль А.1. Створення сприятливого бізнес-клімату; Стратегічна ціль А.2. Забезпечення бізнесу необхідними ресурсами; Стратегічна ціль А.3.Залучення інвестицій в еко-бізнес; Стратегічна ціль А.4. Активна промоція міста.</p>	<p>Стратегічна ціль А.1. Створення сприятливого бізнес-клімату; Стратегічна ціль А.2. Сільський розвиток орієнтований на зростання доданої вартості виробництва кінцевих продуктів; Стратегічна ціль А.3. Формування екосистеми інноваційного підприємництва та партнерств; Стратегічна ціль А.4. Маркетинг території громади та залучення інвестицій.</p>
<p>Стратегічна ціль В.1. Відкрите та прозоре місто; Стратегічна ціль В.2. Інноваційна освіта; Стратегічна ціль В.3.Соціальний захист; Стратегічна ціль В.4. Доступна та якісна медицина; Стратегічна ціль В.5. Спорт і здоровий спосіб життя.</p>	<p>Стратегічна ціль В.1. Громадська та інформаційна безпека території громади; Стратегічна ціль В.2. Енергоефективна політика та інфраструктура; Стратегічна ціль В.3. Екологічна сталість через знання та партнерства.</p>
<p>Стратегічна ціль С.1. Безпечне місто; Стратегічна ціль С.2. Комфортне місто; Стратегічна ціль С.3.Енергоефективне місто.</p>	<p>Стратегічна ціль С.1. Організаційна результативність управління на засадах SMART; Стратегічна ціль С.2. Формування сучасного інклюзивного освітньо-культурного та спортивного простору для розвитку; Стратегічна ціль С.3. Молодіжне лідерство через креативні індустрії та публіки для самореалізації Стратегічна ціль С.4. Розвиток туризму, відпочинку та активного дозвілля; Стратегічна ціль С.5. Соціальна справедливість та захист, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.</p>
<p>Стратегічна ціль D.1 Облаштування нових зон відпочинку та дозвілля; Стратегічна ціль D.2. Розвиток інфраструктури культури та туризму.</p>	

Джерело: розроблено автором за даними [30;35]

Планувалося забезпечити реалізації бачення Стратегії Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки через впровадження технологій, що створюють додану вартість на місцевому рівні через переробку сільськогосподарської продукції та розвиток інноваційних виробничих кластерів, таких як хімічна промисловість і інженерія. Ці кластери забезпечили б продукцією місцевий ринок, сприяючи сталому розвитку області. [30]

Громада мала стати місцем розвитку людського капіталу через привабливе спортивне, культурне, мистецьке, історико-пізнавальне, екобезпечне середовище, через активну молодь, здатну співпрацювати з місцевою владою. Пожвавлення внутрішнього туризму шляхом просування унікальних туристичних місць надало б додаткові можливості для економічного зростання як самої громади, так і регіону в цілому. [30]

Для більш кращого аналізу даної Стратегії, потрібно також розглянути і створений до неї SWOT-аналіз – інструмент, який досліджує сильні й слабкі сторони, а також можливості й загрози для обраного об'єкта.

Аналіз у секторі «Сильні сторони». Найважливішими сильними сторонами Ірпінської міської територіальної громади є: економіка громади диверсифікована за рахунок розвитку малого та середнього бізнесу, наявність інфраструктури підтримки бізнесу, розвинута будівельна галузь, позитивна динаміка міграційних процесів. [30]

Чудовим фактором є те, що громада вже має певну кількість підприємств, які не потрібно розвивати з нуля, належне управління якими принесе більше прибутку ніж до цього. Наявність співпраці з різними освітніми, науковими установами та кооперативних зв'язків з сусідніми громадами також є дуже цінною складовою

Промислові підприємства виробляють декілька видів продукції: фармацевтичних препаратів і матеріалів, електродвигунів, генераторів і трансформаторів, виробництво електророзподільчої та контрольної

апаратури, плит, листів, труб і профілів з пластмас, переробка сільськогосподарської сировини для підприємств харчової промисловості. [30]

Залучення сільських територій може стати каталізатором індустріального зростання. Збільшення сільськогосподарського виробництва для виготовлення різноманітної продукції зможе задовольнити глобальний попит на аграрну продукцію, що принесе за собою економічне піднесення громади.

Великою перевагою громади є активна діяльність міжнародних програм, що забезпечує суттєву підтримку найважливіших для громади напрямків розвитку, на які в теперішніх умовах не вистачає ресурсу. При цьому важливо використати наявну інфраструктуру підтримки бізнесу, посилити їх потенціал для підготовки конкурентоспроможних проєктів розвитку громади [30]

Аналіз у секторі «Слабкі сторони». Рівень безробіття в Ірпінській громаді складає 4 %.[30] Незважаючи на те, що громада значно розвинулась з 2014 року, кризові загальноукраїнські явища в економіці, продовжують гальмувати економічне зростання в населених пунктах.

Сучасний ринок праці Ірпінського регіону характеризується наявністю комплексу проблем, серед яких: скорочення пропозиції робочої сили та зростання попиту на неї, низький рівень заробітної плати, брак високопродуктивних робочих місць, невідповідність професійних та загальних компетенцій працівників потребам роботодавців, тіньова зайнятість населення, ймовірний розвиток складної епідемічної ситуації. [30]

Зменшенню негативних наслідків вищезазначених проблем можуть допомогти міжнародні капіталовкладення та державні цільові програми. Угода про асоціацію з ЄС та нові партнерські системи можуть значно підтримати цей процес, а створення тісних зв'язків та партнерств між ТПП Київської області може допомогти продукції з громади отримати сертифікацію та пройти на міжнародний ринок до ЄС.

Аналіз у секторі «Загрози». Продовження військових дій на сході України призведе до подальшої стагнації економіки, погіршення соціальної сфери та посилення міграції, особливо кваліфікованих кадрів, за межі громади. Якщо раніше безробітні фахівці мали проблеми з працевлаштуванням у зв'язку з відсутністю вакансій, то внаслідок трудової міграції роботодавці Ірпінської міської територіальної громади відчували дефіцит фахівців. Дана ситуація ускладнюється близькістю міста Київ, безвізовим режимом України з країнами ЄС, а також введенням в дію спеціальних політик щодо залучення трудових мігрантів з України окремими країнами ЄС, наприклад, Польщею, Чехією, Словаччиною, Німеччиною. [30]

Громада повинна адаптувати свій економічний комплекс до тривалого впливу зовнішніх ризиків, оновлювати критичну інфраструктуру, уникати затримок у галузевих реформах, щоб не втрачати довіру партнерів. Крім того, необхідно розробити систему підтримки підприємницької діяльності для компенсації негативного впливу карантинних обмежень у зв'язку з COVID-19.

Таким чином, реалізація цієї стратегії могла б допомогти Ірпінській міській територіальній громаді стати прикладом осередку сталого розвитку в Україні, але, на жаль, все пішло далеко не за планом. Російське вторгнення внесло свої корективи, а створена до цього Стратегія розвитку вже не підходить під сьогоденні реалії життя.

27 квітня 2023 року рішенням № 2459-29-VIII Ірпінської міської ради було ухвалено початок роботи із розроблення положень оновленої Стратегії післявоєнного розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2023-2-33 роки [36] Робота над цим документом триває досі.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка спільно з Ірпінською міською радою та ГО «Фонд відновлення Ірпеня» працюють над розробкою Стратегії післявоєнного розвитку Ірпінської міської територіальної громади. Відповідно до Меморандуму сторони домовилися про спільні дії у сфері освітньої, наукової та консультаційної діяльності з

метою реалізації проєктів та програм щодо відновлення зруйнованої інфраструктури Ірпінської територіальної громади. [37] Усе це університет робитиме для Ірпінської громади абсолютно безкоштовно.

КНУ імені Тараса Шевченка разом із закордонними фахівцями та спеціалістами всесвітньовідомої архітектурної компанії «Gensler» працює вже рік над створенням стратегії повоєнного розвитку Ірпінської громади. Звісно, розробка такого відповідального плану є дуже клопітким процесом, у якому потрібно врахувати всі наявні дані, та найголовніше – це побудова стратегії на довготривалу перспективу з чітким розумінням бажаного кінцевого результату.

Після деокупації Ірпеня виявилось, що 71 % території міста зазнало руйнувань. За словами мера міста Олександра Маркушена, на відновлення знищеного або пошкодженого житлового фонду Ірпеня потрібно близько \$850 млн, а вартість відновлення знищеної міської інфраструктури за попередніми підрахунками становить близько \$150 млн [38].

Пошкоджено 10,5 тисяч будівель, з яких 2501 зазнали повного або сильного руйнування. Всього зруйновано та пошкоджено 9690 житлових будинків та присадибних будівель і споруд, відновлення яких сягає близько 17,7 млрд гривень. Це 48% від усього житлового фонду Ірпеня. На другому місці за обсягом руйнувань – соціальна інфраструктура. Зруйновано 53% усіх соціальних об'єктів міста, що призвело до збитків на суму 3,7 млрд гривень, з яких 1,3 млрд грн завдані закладам освіти та 236 млн грн – медицині. В цілому пошкоджено або зруйновано 54 освітні установи, 26 закладів охорони здоров'я, 16 культурних та релігійних об'єктів. 323 об'єктів промислової інфраструктури пошкоджені або зруйновані на 2,9 млрд гривень. Ще 262,5 млн грн збитків завдані місту через руйнування урядових, адміністративних будівель та відділень поліції й пошти [39].

На жаль, є втрати, які неможливо виміряти у розмірі коштів – це людське життя. Загалом, під час бойових дій в Ірпені загинуло близько 4-ох

сотень людей: 39 бійців із підрозділу територіальної оборони, 50 військовослужбовців Збройних Сил, приблизно 310-315 цивільних із яких 20 дітей. [40]

Звичайно, окрім вище переліченого, війна завдала шкоди й екології України. За 10 років війни внаслідок обстрілів росіяни пошкодили і спалили близько 3 млн гектарів українських лісів. Під загрозою зникнення опинилися понад 600 видів тварин, 750 видів рослин та грибів, у тому числі занесених до Червоної книги України. 20% природоохоронних територій України уражені війною, 812 заповідних територій в небезпеці, майже 1 млн га природоохоронних територій потерпають від війни. [41] Ракети, бомби, міни, викиди газів від роботи військової техніки в атмосферу, залишки зруйнованих будинків – усе це сильно забруднює довколишнє середовище, шкодить нашому здоров'ю та життю іншим живим істотам. Реальний вплив такого забруднення дуже важко порахувати, і воно буде проявляти свої наслідки ще багато років після.

В Ірпені, окрім шкоди від викидів в атмосферу та будівельного сміття від зруйнованих будинків, присутня ще одна причина загрози екології. 26 лютого 2022 року російські війська зруйнували греблю, що відділяла річку Ірпінь від Київського водосховища. За півтора місяця вода з водосховища затопила заплаву понад 20 кілометрів вгору за течією. Серед потенційних негативних наслідків розливу – інфікування через затоплені сміттєзвалища та вигрібні ями, забруднення води мастилами та паливом, поширення чужорідних видів риби в Ірпені та Київському водосховищі [42]

Після деокупації Ірпінської громади пройшло вже трохи більше двох років. Відбудова, яка почалась відразу після цієї події, триває досі, а завершити її планують до 2025 року [43]

Відбудова міста фінансується за кошт міста, Київської ОВА, Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, Міжнародної організації з міграції, United24, UNICEF, компанії SOCAR Energy, Ecosoft, ADRA, Caritas, Добраба,

міжнародні уряди тощо. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців надало для найбільш постраждалого мікрорайону будматеріали, міжнародний фонд GEM допоміг із заміною вікон. А уряд Японії передав Ірпеню будівельну техніку: два екскаватори та п'ять колісних екскаваторів-навантажувачів. Компанія Ecosoft відремонтувала дитячий заклад. UNICEF взяла на відбудову Ліцей №3. Уряд Литви взяв на відбудову дитячий садочок «Радість» [43;44]

Між представниками Ірпеня та архітектурно-дизайнерською американської компанії Gensler був підписаний Меморандум про взаєморозуміння у листопаді 2022 року. Згідно договору, Gensler допомагатиме у розробці плану розвитку Ірпінської громади. Компанія також залучить до цього процесу й інших закордонних фахівців, та надасть консультації у даному питанні, враховуючи наявну інфраструктуру та різноманітні потреби громади. [45]

Велику роботу щодо отримання і надання будівельних матеріалів людям проводить Фонд відновлення Ірпеня. Фонд веде перемовини і залучає до цього десятки приватних компаній, які погоджуються надати будматеріали на відбудову соціальних об'єктів міста та приватних осель. [46]

Станом на початок вересня 2023 року вже 412 багатоквартирних будинків та 322 приватних будинків в Ірпінській громаді отримали ту чи іншу допомогу у відновленні. Зокрема, це заміна вікон, дверей, ремонти покрівель, надання будівельних матеріалів. [46] У 90% будівель по всьому місту були вибиті вікна. 85% таких руйнувань вже усунено [44]

У березні 2023 року було повністю відновлено і залізничний міст через річку Ірпінь, який внаслідок російських обстрілів був пошкоджений у перший місяць повномасштабного вторгнення. [47] Також під кінець 2023 року відновили Гостомельське шосе, по якому їхали окупанти. На це виділили 140 млн грн з обласного бюджету. [46]

Через війну, постраждали також і різні мережі життєзабезпечення: тепlopостачання, водopостачання та водовідведення. Відновити їх допомагає Міжнародний Комітет Червоного Хреста. Також Ірпінська міська рада виграла грант у розмірі 7,7 млн євро від Північної екологічної фінансової корпорації (NEFCO), кошти з якого теж підуть на ці потреби. [46]

У питанні відбудови міста вкрай важливе місце займає питання демонтажу зруйнованих будівель. У цьому нам серйозно допомагає ПРООН, уряд Японії та Литовська асоціація знесення. Адже це також доволі витратний процес. І тут йдеться не лише про сам демонтаж, але й про правильну екологічну переробку будівельних відходів та подальше їх використання при будівництвах. Вже невдовзі в Ірпені з'явиться мобільний майданчик з переробки й сортування будівельних відходів. [46]

Ірпінська громада була чудовим місцем для життя, з гарною інфраструктурою, великою кількістю місць для відпочинку, лікарень, освітніх закладів тощо. Тут шаленими темпами розвився бізнес, а отже і доходи громади. Це можна пояснити як і близькістю до Києва, так і ефективністю Стратегії Ірпінської міської територіальної громади на 2015-2020 роки.

Через пережиту страшну російську окупацію, Ірпінська громада зазнала великих руйнувань, побачив багато смертей. Місто має безпрецедентні розміри руйнувань, що порівнюються лише з Маріуполем, Ізюмом та іншими містами, що знаходяться близько до лінії бойових дій. Саме тому, Ірпені необхідна нова Стратегія розвитку громади, яка буде враховувати усі жахливі наслідки російсько-української війни.

Ірпінь вистояв окупацію, його можна вважати символом незламності народу України. Відновлення міста має також стати взірцем для наслідування, яке покаже чого можна досягти після пережитого за допомогою спільних зусиль наших громадян та міжнародній підтримці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Європейські стратегії післявоєнної відбудови економіки та рекомендації щодо їх застосування в м. Ірпінь

На жаль, більша частина існування історії людської цивілізації пов'язані із війнами та кровопролиттям. Минуло вже 80 років від закінчення Другої світової війни, але конфлікти за цей час так і не зникли повністю. Протягом всього цього часу вони подекуди виникали у різних точках Землі, і прямо зараз війни також тривають: в Африці, на Близькому Сході, в Азії, у Європі.

Війна між Україною та росією досі триває, і важко спрогнозувати часові межі її завершення. Та попри це, уже зараз необхідно думати над тим, як відновити Батьківщину, яким чином найбільш ефективно використати наявні обмежені ресурси, щоб це забезпечило наш подальший розвиток.

При відбудові потрібно пам'ятати, що будь-яке зруйноване місто має свої особливості, свою історію, місце розташування, природні копалини тощо. Це означає, що стратегію відновлення кожної громади має бути розроблена особисто під неї, з урахуванням наявних даних.

Міста Європи мають великий досвід у відбудові після світових і не тільки воєн ХХ століття. В інтересах України буде врахування даного безцінного досвіду саме, адже не зважаючи на дуже вдалі випадки повоєнного відновлення Японії, Південної Кореї, Ізраїлю, для нас європейська ментальність є набагато ближчою, та і географічно маємо більшу схожість.

Розглянемо приклади відбудови після Другої світової війни та після збройних конфліктів у 1990-х на Західних Балканах.

Втілити досвід відновлення Хорватії після Балканської кризи цілком можна і в Україні. Адже ця країна, так само як і ми, не була членом ЄС під час війни, а отримала його лише після її закінчення; мала проблеми з корупцією; має морський порт; а під час військового конфлікту п'ята частина була окупована; 10% всієї цивільної інфраструктури було пошкоджено, а економіка впала на 30%. [48]

Відбудовувалась Хорватія шляхом стягнення податку з не постраждалого населення. Але на практиці, дуже часто потерпілі й самі відновлювали своє майно через відмову держави й наданні компенсації, що являлося, м'яко кажучи, не дуже законним. Та попри це, все ж відновлення хорватської економіки вважається успішним, адже за відносно не великий час, країні у 2003 році вдалося наздогнати власні показники ВВП, які були тринадцять років тому. [48]

Успішній відбудові Хорватія може завдячувати впровадженням ефективних реформ та неординарним рішенням. Економічне зростання у 2000-х роках стимулювалося кредитним бумом (по війні країна приватизувала банки), капітальними інвестиціями, особливо в будівництво доріг, відновленням туризму, суднобудування та заохоченню споживчих витрат. [48]

Відновленню економічної стабільності Хорватії приділяли увагу міжнародні організації та фінансові інституції. Наприклад, з 2005 по 2010 роки у Хорватії діяв проєкт The Croatia Social and Economic Recovery Project (CSERP), що фінансувався Світовим банком. [49] Даний проєкт передбачав підтримку соціально-економічного розвитку для територій, що були пошкоджені через воєнні дії. Згідно CSERP за допомогою надання грантів відбувалася підтримка малих та середніх підприємств, скорочувалась відмінність міжрегіональна відмінність, зменшувалась кількість замінованих територій, створювались нові робочі місця та покращувалась економіка.

Важливим прикладом для нас є й те, що Уряд Хорватії активно допомагав ветеранам працевлаштуватися чи відкрити власну справу.

Програма підтримки ветеранських соціально-трудоваих спілок у Хорватії спрямована на підтримку ветеранів, які брали участь у Війні за незалежність Хорватії, через створення і розвиток ветеранських кооперативів та інших форм соціального підприємництва. Ці ініціативи покликані сприяти соціальній інтеграції, забезпеченню зайнятості та поліпшенню економічного становища ветеранів. Від початку реалізації програми підтримки в 2004 році через Міністерство у справах ветеранів було проведено 600 заходів фінансової підтримки (станом на 2020 рік - примітка, де кожний складав до 20 тисяч євро. У цю програму було включено понад 5 тисяч ветеранів. Згідно даної програми проєкти ветеранів фінансувались із місцевих чи державних бюджетів, або через фонди ЄС на конкурсній основі. [49]

Проблемою Хорватії було те, що вона не мала чіткого плану дій по відбудові, а просто діяла інтуїтивно. При наявності потрібного плану, відновлення країни могло б бути ще більш ефективним. Ось чому таким необхідним для нас є створення плану відновлення вже сьогодні.

Розглянемо детальніше відбудову безпосередньо самих міст після Другої світової у різних країнах таких, як Польща, Німеччина, Нідерланди, які усі відбудовувались за рахунок американських коштів передбачених «Планом Маршала».

Один із післявоєнних прикладів відновлення практично повністю зруйнованого міста – Варшава. Польська столиця зазнала більше руйнувань ніж інші міста держави, адже Варшава "страждала" з самого початку по кінець Другої світової війни, у 1945 році місто було зруйнованим майже на 90%. [50] Але цього буде не помітно сьогодні, адже відбудова міста є дуже органічною: старовинна частина міста гармонійно була поєднана з новітніми будівлями, під час прогулянки важко зрозуміти де «до» та «після» (рис.3.1). Відновлення міста було досить швидким, адже після закінчення війни мешканці повернулись назад до домівок, і нерідко самотужки відновлювали житло, створювали фонди допомоги.



Рис.3.1. Варшава до (зліва) та після (справа) реконструкцій [51]

Мікс старої та нової забудови у Варшаві пояснюється тим, що місцева влада вирішила не відновлювати абсолютно все зруйноване: щось було реставровано, щось відтворено з нуля, а щось побудоване абсолютно нове. Таким чином, до списку Світової спадщини ЮНЕСКО увійшов центр Варшави, як зразок ідеальної реконструкції втраченого.

Дрезден – одне з найбільших міст Німеччини, адміністративний центр Саксонії та просто дуже бажане для туристів місто, за часів Другої світової війни піддалось тотальному руйнуванню. Після перемоги над нацистською Німеччиною було створено мапу, на якій зазначався стан будівель, відповідно до якого приймалось рішення щодо їх відновлення. Дуже гарною ідеєю було збереження деяких руїн, таких як музеї чи церкви, у якості пам'ятника пережитих подій. Таке рішення дозволяло зекономити гроші на відбудову, а також створити місця пам'яті й туристичні об'єкти.

Відновлення Дрездена розпочалося ближче до двохтисячних. При цьому постало питання про стиль відновлення – чи повністю копіювати втрачене, чи застосовувати сучасний стиль. Також важливо враховувати можливості і реальність, оскільки економія грошей та ресурсів є важливим аспектом.

Собор Frauenkirche – символ міста, вирішили детально відтворити таким, який він був. Для цього будівлю розібрали по цеглинках, а потім зібрали по його вигляду на фото до війни. Так само вчинили і з деякими іншими будівлями [52] (рис.3.2).

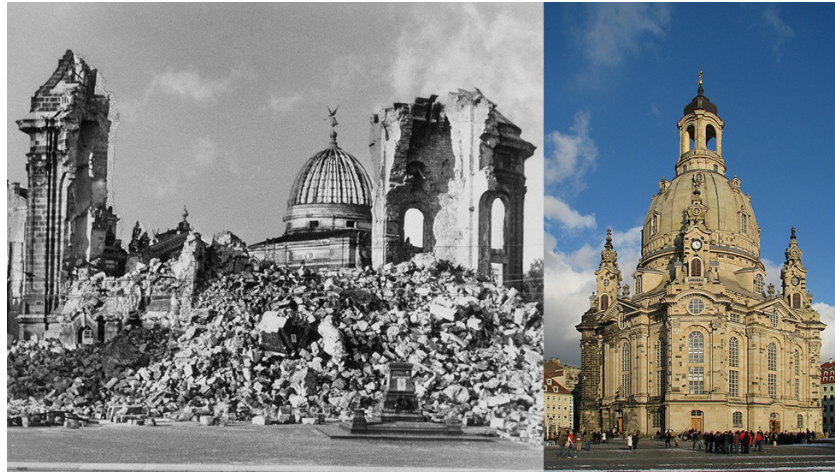


Рис.3.2. Собор Frauenkirche до (зліва) та після (справа) реконструкції [53]

У Дрездені також приділяють увагу енергетичній автономії, наприклад, за допомогою сонячних станцій на дахах чи очисних споруд. Також тут використовують практику озеленення дахів, це робить повітря чистішим, а також зберігає прохолоду в оселі, що дозволяє менше використовувати електроенергії на роботу кондиціонерів.

Міський транспорт у німецьких містах влаштований з урахуванням трендів ЄС: менше звичайних автомобілів, більше велосипедів та електрокарів. За останні роки зросла популярність велосипедів і електромобілів. Особлива увага від міської ради й електроавтомобілям. У Дрездені розробили спеціальний мобільний застосунок. Там можна взяти в оренду електрокар чи велосипед. Точки (checkpoint), де базується цей транспорт, розкидані по всьому місту, зокрема, у спальних районах, аби можна було дістатись до будь-якої точки у місті. Головна ідея – доступність різних екологічних видів транспорту. [52]

Нові райони міста відзначаються низькоповерховою забудовою та зеленими просторами, створюючи комфортне середовище для мешканців. При побудові нових будівель, враховується, щоб вона не сильно відрізнялась від сусідніх за розміром, більше того, побудова умовного десятиповерхового будинку поруч із трьохповерховим карається законом.

На сьогодні відбудову Дрездену можна вважати незавершеною, адже населення міста так і не відновилося після Другої світової війни – воно досі приблизно на 200 тис. менше від довоєнного показника в 700 тис. жителів. Саме тому місцева влада створює план, який забезпечить їм збільшення даного показника до часів Гітлерівського правління. [52]

Роттердам – друге найбільше місто Нідерландів та найбільший порт Європи, колись так само як і Дрезден зазнав колосальних бомбардувань.

На відмінно від Варшави та Дрездена, Роттердам – нічого не відбудовував, а створював все повністю нове: нові будівлі, нове планування міста та вулиць. Через такий радикальний підхід до відбудови навіть були присутні протести серед населення. Протестний рух влаштували консерватори й не отримав великої підтримки серед іншого населення. Їм вдалося зберегти лише церкву Лауренскерк у центрі міста і кілька будівель. Уже в 1950-х жителі почали ностальгувати за середньовічними вуличками, знаковими будівлями і навіть за нетрями. Але навіть так, ніхто не виходив з акціями, бо через зручність, яку надавала нова забудова, вона сильно подобалась. [54]

Звісно, після бомбардування поодинокі давні будівлі вціліли, але тепер вони стоять поруч із новітніми хмарочосами, житловими багатоповерхівками та бізнес-центрами. Та хоч з таким рішенням погодились не всі жителі міста, але з часом вони звикли, а на сьогодні Роттердам приваблює туристів своєю новою архітектурою.

Мюнхен – третє за величиною місто Німеччини, навпаки – відновили слідуючи його довоєнному вигляду, максимально консервативно. Відбудова

зруйнованого була виконана дуже майстерно, її важко відрізнити від дійсно старовинних будівель – це є ознакою дуже якісної реконструкції.

Аналізуючи досвід інших країн описаний вище, можна сказати, що першочерговим у відновленні країни так і окремої громади – є наявність плану перебудови. Це значно зменшує витрачений час, покращує координацію проекту та розуміння процесу і кінцевого результату. Хорватії знадобилось 13 років, щоб наздогнати власні минулі економічні показники, але цей час міг бути меншим, у разі присутності чіткого плану відбудови й відновлення.

Також Україні потрібно докласти усіх зусиль, щоб допомогти своїм мешканцям відбудувати власні домівки і якнайскоріше. Для цього можна провести внутрішні тендери на відбудову, а також залучити іноземний капітал. Потрібно пам'ятати, що поки у людини немає даху над головою, вона не буде будувати бізнес, а його наявність напряму впливає на швидкість післявоєнного зростання економіки.

Досвід відбудови європейських міст є дуже цінним для України, адже він є різним, і наша держава має змогу підкреслити для себе безліч цікавих способів відновленням, для подальшого використання. Наприклад, для міст, які мають історичні будівлі, або будівлі, які стали такими внаслідок війни через популяризацію катастрофи, що з ними сталась, можна використати підхід, як в Дрездені. Сильно зруйновані об'єкти, такі як Драмтеатр в Маріуполі, будинок Василя Терновського в Чернігові, 190-річний будинок на Полтавському шляху у Харкові тощо, можна залишити такими, якими вони є, та перетворити їх на пам'ятку російсько-української війни. Інші будівлі, які не зазнали сильних руйнувань, варто відреставрувати з мюнхенською майстерністю. До даної категорії споруд можна віднести Спасо-Преображенський собор в Одесі, будинок перуанських купців у Херсоні, будинок вчителя в Києві тощо.

Досвід Роттердаму нам показує, що не обов'язково потрібно відновлювати те, що було. Такий самий підхід, буде доцільно застосувати у

дуже зруйнованих містах або до окремих районів, де відбудовувати не буде що. До цього переліку можна включити Маріуполь, Бахмут, Авдіївку, як і майже кожне інше прифронтове місто, що зазнає постійних обстрілів.

Політика відбудови Дрездену є дуже прогресивною, продуманою, з орієнтиром на майбутні цілі. Вона містить в собі складові не лише на основі «відбудови чи створення чогось нового», але й елементи енергоефективності, енергонезалежності, зменшення забрудненості, комфортного переміщення, візуального вигляду міста та повернення чисельності населення довоєнного періоду. Такий підхід до відновлення має використовувати кожне місто України. Він же може бути рекомендований і для міста Ірпеня з його розбомбленою інфраструктурою, яку при відновленні треба модернізувати.

На основі вище проведеного аналізу, можна сказати, що для України, утому числі для Ірпінської громади, буде доцільно відбудовувати за наступною логікою:

- Створити чіткий план відбудови, ще до завершення війни;
- Визначити перелік об'єктів, які потрібно залишити у наявному стані, відновити чи перетворити на щось нове;
- Створити план нового вигляду сильно зруйнованих районів;
- Орієнтація на енергоефективність, енергонезалежність, комфортність, гарний вигляд громади;
- Створення плану з повернення мешканців назад до домівок.

Ірпінська громада повинна уникати повторення помилок минулого, перетворюючи тимчасові будівлі в постійне житло, як було за часів СРСР. Потрібно будувати сучасні житлові комплекси з оновленою інфраструктурою, включаючи бомбосховища, які у мирні часи можуть стати фітнес-центрами, до прикладу.

Звісно ж одними планами на розбудову не можливо обійтися, адже їх виконання потребує коштів. Як Європа після Другої світової війни відновлювалась за рахунок закордонного капіталу, а конкретніше

американського, так і Україна буде відбудовуватись за іноземні вкладення з різних країн. Нашим завданням буде створення умови для залучення інвесторів, а також ретельний контроль за доцільністю використання грошей.

Важливо зберегти архітектурні пам'ятки, проте перспектива розвитку громади має бути спрямована на сучасний індустріальний та технологічний розвиток. Контроль за будівництвом має бути максимальним, зокрема на місцевому рівні, для уникнення зловживань та забезпечення якісної відбудови. Проведення супутніх інституційних реформ та дотримання європейського досвіду відновлення після воєнних конфліктів допоможуть впоратися з проблемами.

Необхідно також залучати громадян та здійснювати великі інвестиції для успішного відновлення. Врахування міжнародної допомоги та інтеграції до ЄС дозволить Україні ефективно використовувати ресурси та розвиватися в майбутньому.

Важливо розглядати відновлення, як складову інтеграції до ЄС та розуміти, що це багатоаспектний процес, який вимагає дбайливого планування та координації.

3.2. Напрями вдосконалення стратегії повоєнної відбудови Ірпінської міської територіальної громади

Після нашої перемоги неодмінно настане відновлення України. Воно обов'язково має проходити скоординованим та добре спланованим чином. Не можна дозволити собі хаосу та не розумного планування міст, адже як це прикро не звучало, війна надала нам шанс перетворити комуністичну забудову міста на щось сучасне європейське та зручне.

Україна вже має певні плани з відновлення держави:

- План відновлення України – документ, що містить в собі згрупований перелік всіх необхідних дій, представлений 4 липня 2022 року на

конференції в Лугано. Даний документ являє собою потенційну синергію на шляху до інтеграції в ЄС. У Плані належним чином висвітлені завдання щодо інтеграції в ЄС, синхронізації українського законодавства із Копенгагенськими критеріями та забезпечення взаємного доступу до ринків. Післявоєнна відбудова розглядається, як інструмент досягнення відповідності України правилам та стандартам ЄС [55]. Та при його аналізі можна побачити, що він містить певні протиріччя та хибні орієнтири, які треба буде скоригувати у разі впровадження цього плану;

- Міжнародний форум REUKRAINE в Києві, проведений в кінці липня 2023 року, у якому брала участь українська будівельна компанія «Добробат» і американська організація «Center for Innovation». На цьому заході обговорювались можливі шляхи по економічному відновленню України, яких потрібно дотримуватись для забезпечення скоординованих дій. [56]

Розглянемо загальні напрямки, список необхідних дій для повоєнної відбудови України:

- Документування збитків – збір, збереження, групування інформації про завдану шкоду для створення подальшого плану відбудови;

- Відновлення критичної інфраструктури – відновити всі системи інфраструктури, які потрібні для нормального життєзабезпечення (газо-, водо- та електропостачання, залізничні колії, дорога, лікарні). Також тим, хто втратив дім, потрібно забезпечити тимчасовим житлом;

- Відбудова або перебудова міст – у буквальному сенсі «відбудова» – це відтворення того, що існувало в Україні до початку війни. Ми маємо відокремити речі, які ми хочемо повернути такими, якими вони були, та те, що ми хочемо змінити. Нам потрібно позбутися радянського спадку, де це можливо, для створення нових сіл, міст, нової країни, у яку захочуть повернутись люди з-за кордону;

- Отримання членства в ЄС - кандидатство надає Україні доступ до структурних фондів Європейського Союзу, що буде суттєвою підтримкою у відбудові, а членство в ЄС надасть нам більше економічних та правових переваг;

- Залучення закордонних кредитів, інвестицій, грантів на відбудову:

- Узгодження державного законодавства з європейським – судові, антикорупційні, приватизаційні реформи тощо мають відповідати європейським нормам;

- Налагодження логістичних маршрутів в західному напрямку – уряд працює над розширенням їх пропускнуої здатності. Вже є перші результати – між Україною та Польщею підписаний відповідний меморандум;

- Впровадження заходів для стабілізації економіки – створення нових робочих місць, заохочення відкриття власного бізнесу;

- Забезпечення прозорого процесу в публічних закупівлях. [57;58]

В описаних нижче пунктах озвучено декілька принципів відновлення України, які будуть у нагоді після нашої перемоги:

- Зональне планування чи «Жива енергія»;

- Принцип людиноцентризму;

- Справедливий розподіл ресурсів;

- Відбудова чи будівництво нового.

Зональне планування чи «Жива енергія». Існує велика ймовірність, що після завершення війни внутрішня організація населених пунктів, областей і цілих регіонів в Україні зазнає істотних змін. Нові реалії різних частин держави залежатимуть від темпів відновлення житла та інфраструктури, кількості громадян, які там житимуть, економічних можливостей, доступних для бізнесу і т. д. Тому постане низка стратегічних питань: Що саме потрібно будувати? Де? Для кого? Одні експерти вважають, що насамперед держава має спланувати зональність майбутньої України – де будуть центри економічної активності. Довкола цих центрів економічної активності розвивати житло та

вищі навчальні заклади. Через таку зональність держава визначатиме, які спеціалісти їй потрібні. А інші експерти думають, що під час планування економічної карти нової України не варто штучно формувати зональність. Натомість потрібно простежити за рухом живої енергії, взяти орієнтир на конкретні потреби та запити бізнесу і суспільства. [56]

Недоцільно буде використовувати один метод планування території для всієї країни. Усі міста країни різні – десь потенціал видно відразу, а десь потрібно його створити. Тому, необхідно добре обміркувати, який із підходів, штучне зональне планування чи йти слідами «живої енергії», кому краще підійде.

Враховуючи вище сказане, поки важко зрозуміти яким шляхом краще йти Ірпінській громаді. Можливо все ж, їй ліпше підійде спосіб, який передбачає збір інформації шляхом слідкування за рухом живої енергії й вирішенні виявлених проблем, адже через близькість Ірпінської громади до Києва, більша частина людського потоку все ж буде спрямована туди. Знаючи це, можна проаналізувати основні причини руху цієї «живої енергії» та шукати відповідь на питання: «Що потрібно змінити для кращого розвитку?».

Принцип людиноцентризму. Головна цінність держави – це люди. Потрібно будувати місто в якому захочуть жити люди, повернутись туди назад з-за кордону. Будівництво комфортного сучасного житла, зручної продуманої інфраструктури, створення робочих місць з гідними умовами праці та з конкурентною зарплатнею – мають бути пріоритетними завданнями відбудови. Також важливим аспектом цієї відбудови буде створення можливостей для інклюзивних людей: пандуси для будинків, магазинів, громадського транспорту; ліфти у будинках; вбиральні для людей на візку, транслітерація шрифтом Брайля, підписи та таблички, звукові сигнали, тощо. Потрібно пам'ятати, що, на жаль, після перемоги буде багато людей поранених війною, яким необхідно буде створити зручні умови для життя. [56]

Без цих складових Україна, в тому числі Ірпінська громада, не поверне людей, які вже бодай частково облаштували своє життя за кордоном, а без достатньої кількості населення не будуть можливими ні економічне зростання, ні технологічний та культурний розвиток.

Справедливий розподіл ресурсів. Ресурсні можливості післявоєнної відбудови мають бути доступними та справедливо розподіленими серед тих, хто її дійсно потребуватиме та де в ній буде конкретна соціальна й економічна доцільність. Раціональна конкуренція між громадами та єдині чіткі правила фінансування будуть найбільше впливати на результат відбудови. Боротьба за доступ до обмежених ресурсів має відбуватись за чітко окресленими правилами фінансування для кожного з рівнів управління (громада, район, область), єдиних вимог до проєктно-кошторисної документації (ПКД). [59]

Важливо, щоб кошти на фінансування конкретних проєктів повоєнної відбудови надходили відразу у бюджети місцевих громад. Якщо кошти будуть проходити через міністерства чи інші державні установи, збережуться ризики ручного управління, адміністративного тиску на громади та корупції на рівні топпосадовців в уряді. [59]

Відбудова чи будівництво нового. У буквальному сенсі «відбудова» – це відтворення того, що існувало в Україні до початку війни. Ідеться не лише про окремі будівлі, а й про підходи до архітектурного проєктування, планування міст і сіл, принципів роботи державних установ та органів місцевого самоврядування – тобто функціонування держави загалом. Тому, замість накладати латки, які лише на деякий час приховають наявні проблеми, варто перекроїти власну державу за кращими стандартами та з урахуванням сучасних тенденцій. Потрібно переосмислити нову урбаністику, новий підхід. [56]

Перед відбудовою Ірпеня, потрібно спочатку відповісти на питання: «Чи потрібно мені тут знову будувати те саме чи можливо на цьому місці щось інше було б більш актуальним». Найпростіший приклад – повністю зруйновані

житлові будинки. Буде зовсім недоцільно відбудовувати радянську багатоповерхівку такою, яка вона була. Потрібно буде побудувати сучасні багатоповерхові будинки, які будуть побудовані за всіма європейськими стандартами, будуть енергоощадними, матимуть усі зручності для інклюзивних людей та і просто будуть гарні на вигляд. Адже в країні йде війна, на жаль, багато військових та цивільних поранених, та після перемоги ці люди нікуди не зникнуть, їм потрібно буде створювати умови для життя. Тим паче, такі зручності, як умовний зручний пандус – це не тільки про постраждалих людей від війни, це і матусі, які не можуть вийти прогулятись із коляскою, це і люди похилого віку, які не в силі пересуватись на власних ногах, чи люди, які мають певні захворювання.

Усі чудово розуміють, що для відбудови необхідні кошти, їх ми можемо отримати ззовні або генерувати всередині країни. Розглянемо декілька Можливостей створення капіталу в Україні.

Додана вартість. Українська земля має велику кількість сировини, більша частина якої продається за кордон не обробленою. Наша держава має виробляти та експортувати продукт з доданою вартістю, це дозволить не лише покращити економіку країни, але й створити власний бренд серед міжнародної спільноти. Україна може постачати борошно, крохмаль, оброблений бурштин, дерев'яні меблі тощо. Для цього державі необхідно створити відповідні заводи, які у свою чергу створять робочі місця.

За такою логікою, в Ірпені чудово б розмістилось підприємство, яке б і створювало цю додану вартість, наприклад – підприємство з вироблення муки. Київщина має багато полів з зерновими культурами та декілька тонний врожай щороку. У місті Ірпінь розміщується залізнична станція, яка зробить транспортування продукції та сировини більш дешевою. До того ж таке підприємство забезпечить даним товаром як сам Ірпінь, так і Київ і ще безліч міст навколо.

Концепція «швидкої держави». Наступний принцип, яким повинна керуватися Ірпінська громада під час відновлення – швидко обертати гроші в середині громади; безінфляційна емісія, яку вже застосовували під час пандемії. Зараз же, за рахунок цифрової гривні, Національний банк може вдаватися до безінфляційної емісії так званих цільових грошей для використання при втіленні різних проєктів за програмою відбудови. Однак такі дії необхідно погоджувати з іноземними партнерами та з Міжнародним валютним фондом [56].

Отже, витрачаючи кошти на певний товар або послугу, ми підтримуємо роботу підприємства, яке їх пропонує. Отримуючи прибуток, підприємство може сплачувати державі податки. А держава успішніше функціонує, якщо має змогу вільно розпоряджатися своїм бюджетом. Такі міркування у майбутньому можуть бути фундаментом для подальшого економічного зростання України.

Звісно, коли йде мова про відбудову, не потрібно забувати про можливість залучення фінансових ресурсів ззовні. На жаль, для початку відбудови Україні не вистачить власних сил, а іноземний капітал міг би сильно нам допомогти в цьому.

Російські кошти. Репарації від росії та кошти відібрані у російських олігархів по всьому світу – мають стати основою для відновлення України. Країна-агресор напала на нашу державу, саме за її гроші у першу чергу має відбуватись відновлення. Завдання світу та українського народу буде змусити їх постати перед судом та заплатити нам за заподіяну шкоду.

За свої звірства вчиненні в Ірпені, росіяни мають поквитатися хоча б відновленням цієї громади, звісно на превеликий жаль, це не поверне до життя загиблих українців. Та такі міста, у яких московити відзначились своїм неймовірним звірським поведженням, таких як Ірпінь, Маріуполь, Ізюм, Буча мають стати покаранням для них та взірцем їхнього, хоч скоріш за все не справжнього, але каяття.

Вступ до НАТО та ЄС, партнерство з G7. Повноправне членство в НАТО та ЄС гарантуватиме нашу безпеку, доступ до великих ринків та зумовить невідворотність важливих інституційних реформ. [59] Як зазначає перша віцепрем'єр-міністр - Міністр економіки України Юлія Свириденко, для втілення в життя масштабних проєктів, нам потрібно розвивати партнерство з країнами Великої сімки та ЄС в режимі трансферу технологій і доступу до фінансових ресурсів. Одним із ключових підходів може стати надання державами гарантій своїм компаніям для інвестування в Україну. [58]

Методи та порядок консультацій зі стейкхолдерами. У роботі з зовнішніми стейкхолдерами (міжнародні фінансові організації, приватні інвестори та інвестиційні фонди) рекомендується проведення якомога більшої кількості міжнародних конференцій різного рівня для створення кращого ефекту інвестиційної привабливості України; регулярне звітування перед партнерами про кількість освоєних коштів, результати процесів відбудови країни, про відбудовані/відремонтовані об'єкти, вже здані в експлуатацію. По можливості це спільні виїзди на найбільші проєкти та ін. [59]

На сьогодні Ірпінь допомагають відбудовувати спеціалісти із понад як 10 країн. У першу чергу, така діяльність є максимально в наших інтересах: отримання новітнього закордонного досвіду, сам факт відбудови, закордонне інвестування, міжнародне партнерство тощо. Усі країни знають про головну проблему України – корупцію. Наше завдання не відлякати міжнародних партнерів від співпраці, нам потрібно звітувати про кожен витрачений долар. Ірпінь – стало всесвітньо відомим місцем, через страшну війну, велика увага прикута сюди. Тож як це місто має стати взірцем московитського каяття, так це місто має стати взірцем відбудови та українсько-світової співпраці.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що підхід до відновлення Ірпінської територіальної громади має бути дуже зваженим та раціональним. Важливо розуміти, де найдоцільніше відбудувати, а де модернізувати або ж створити щось зовсім нове; як залучити кошти на відбудову ззовні та як

створити їх всередині громади; як забезпечити довіру до себе з боку іноземних інвесторів; що треба зробити, або повернути наших людей з-за кордону; як саме слід відбудовувати громаду; та як забезпечити своє майбутнє соціально-економічне процвітання. Водночас потрібно створити ефективну стратегію економічного зростання і врахувати можливі виклики майбутнього. Адже від того, наскільки відповідально ми поставимося до своїх рішень зараз, залежить те, якою стане Україна через роки.

Окреслені вище проблеми та протиріччя відновлення Ірпінської громади потребують широкого обговорення та врахування в процесі подальшого опрацювання для того, аби отримати до впровадження цілісного та якісного відновлення громади.

3.3. Прикладні інструменти розробки та реалізації повоєнних стратегій розвитку територіальних громад

Реалізація будь-якого проєкту потребує наявності своїх інструментів, які допоможуть йому втілитись, особливо, такі великі проєкти як стратегія територіальної громади. Ці інструменти можна поділити на такі групи, як:

- Обговорення;
- Відбір;
- Візуалізація;
- Залучення коштів.

Обговорення. Процес обговорення відбудови – є вкрай важливим та не від’ємним. Вони мають проводитись безпосередньо між самим населенням громади, щоб забезпечити залученість жителів до прийнятих рішень та для реалізації демократичних свобод. Беручи участь у прийнятті рішень, жителі громади відчують власну причетність, що змушує їх ставитись до реалізації прийнятих рішень більш відповідально. Через власну причетність учасники обговорень зазвичай слідкують за відповідністю між прийнятими рішеннями

та отриманим результатом, їм стає не байдуже на те, що щось пішло не по плану чи на можливі корупційні вчинки. Також обговорення має проводитись разом зі спеціалістами у відповідних сферах, для кращого розуміння можливості чи неможливості реалізації певних планів.

Важливість обговорень розуміє і сама Ірпінська громада, тому для створення повоєнної Стратегії розвитку громади на 2022-2032 роки міська рада спільно з “Irpın Reconstruction Summit” запрошують активних жителів Ірпінської територіальної громади, Київщини та спеціалістів із усіх куточків України (рис.3.3). Так вони запропонували заповнити анкету для участі у створенні нового плану з відбудови. Заплановано утворення 10 спеціалізованих комітетів (груп), в кожному з яких буде входити не менше 10 осіб. Перевага надаватиметься спеціалістам із релевантним досвідом [60]



Рис.3.3 Заклик до прийняття участі у обговоренні Стратегії по відбудові на офіційній сторінці Ірпінської міської ради [60]

Оновлення Стратегії згідно з повоєнними реаліями буде відбуватись в співпраці з міжнародними спеціалістами найбільшої архітектурної компанії США Gensler, італійським фондом Terre des Hommes Italia, “Радою зеленого будівництва Італії”, Stefano Boeri Archietti, чилійською компанією “Though, Integral Infrastructure and Urban Planning Solutions”, нідерландськими спеціалістами з “Hiroki Masura MASA architecti” та іншими партнерами.[61]

Так, 18 березня 2023 року пройшли перші збори з обговорення відновлення Ірпінської громади. Туди прийшло близько 100 мешканців, які розповідали про власні ідеї до відбудови рідної громади. Поки що останнє, дев'яте, обговорення відбулося 2 березня 2024 року. Під час стратегічної сесії учасники скоригували та узгодили місії, оперативні цілі стратегії; структурували основне бачення змісту стратегії; розглянули та затвердили дерево цілей, яке було розроблено командою Київського національного університету імені Тараса Шевченка після взаємодії з громадськістю. [62]

Важливо також буде і забезпечення можливості взяття участі в обговоренні важливих для громади питань для людей, які не мають фізичної можливості бути присутніми на зібраннях. Причини відсутності цієї можливості може бути різні: людина через війну виїхала за кордон, перебуває на фронті, є тимчасово переміщеною особою чи просто має певні інклюзії, що унеможливають або ускладнюють переміщення.

Інструментом для забезпечення дистанційного прийняття участі у дискурсах громади може стати її офіційна Інтернет-сторінка, на якій авторизовані користувачі могли б висувати власні ідеї чи голосувати за чужі. Таким чином вдасться урівняти змогу бути почутим між всіма жителями громади.

Подібний механізм максимального охоплення людських думок вже реалізований на офіційному сайті «Відновлення України» – recovery.gov.ua. [63] Тут охочі можуть залишити свою ідею по відбудові, авторизувавши себе та зазначивши потрібну область. (рис.3.4) Плюсом є те, що таким чином держава може дізнатись настрої суспільства. Мінусом такої взаємодії є відсутність можливості переглядати пропозиції інших людей та якимось чином проявляти свою згоду чи не згоду. Виправлення даної особливості зможе забезпечити діалог між суспільством і державою, та громадян між собою. Це сприятиме демократизації прийнятих рішень у сфері відновлення України.

Маєте власну ідею?

Ім'я _____

E-mail _____

Область _____ ▾

Опис ідеї _____

[Повідомлення про обробку персональних даних](#)

ВІДПРАВИТИ →

Рис.3.4 Бланк заповнення для запропонування своєї ідеї на відбудову на сайті recovery.gov.ua. [63]

Відбір. На моменті розробки Стратегії виникає безліч пропозицій щодо втілення певних проєктів та тих, хто буде їх виконувати. Для цього найліпше підійде конкурсний підхід. Адже у такому випадку, з`являється широкий вибір різноманітних пропозицій способів реалізації потрібного питання. Таким чином, наприклад, було обрано переможні пропозиції щодо відбудови 10 об`єктів в Ірпінській громаді: Дошкільний навчальний заклад «Веснянка», проєктна менеджерка Оксана Барвінко; Культурно-дозвільний центр «Дорога життя»; Площа Свободи на місці старого ринку, Центральний будинок культури, проєктний менеджер Руслан Савчук тощо. [64]

Найкращим способом конкурсного відбору виконавців проєктів на сьогоднішній день – є система публічних закупівель Prozorro. Поки що це є найліпшим способом уникнення корупції на державних закупівлях, хоч вона і не завжди з цим справляється. Завжди знаходяться нечесні люди серед замовників та/або серед учасників аукціону, у яких знаходяться способи обійти систему. До таких неправомірних дій можна віднести: створення

певних критеріїв для виконавців, щоб підходив потрібний кандидат; подача сфальсифікованих документів; фіктивні учасники; підлаштована відмова від участі у тендері тощо. До прикладу, влітку 2023 року журналістами Bihus.Info було викрито корупційні дії під час проведення тендеру на відбудову ЖК «Ірпінські липки». Так, тендер виграла потрібна для замовників компанія «Навітехсервіс», яка пропонувала вищу ціну за свої послуги, ніж інший виконавець. [65]

Повністю викоринити корупцію не можливо, але можливо зменшити ймовірність її виникнення, для цього повинна бути краща перевірка учасників тендеру та подальше спостереження за діями переможців та замовників. Та навіть так, система Prozorro – залишається цінним інструментом у зниженні корупції та забезпечення прозорості у державних закупівлях.

Візуалізація. Коли лунають такі слова як «відбудова» та «відновлення», то зазвичай у голові виникають образи гарного нового міста. Візуалізація вигляду відбудованої інфраструктури є дуже важливою і її слід гарно продумати. По-перше, це важливо для того, щоб після реалізації відбудови, об'єкти, що знаходяться поруч гармонійно поєднувались між собою і відповідали дизайн-коду громади (якщо він є). По-друге, це допоможе залучити стейкхолдерів на всіх етапах прийняття та реалізації рішень. По-третє, розуміння майбутнього вигляду власної громади є дуже важливою для її жителів.

Наприклад, вже існують проекти-візуалізації по відновленню деяких знакових місць у Ірпені. За принципом «зберегти те, що лишилось, та оновити зруйноване» пропонує відбудовувати Центральний будинок культури міста Ірпінь (рис.3.5)



Рис. 3.5 Центральний будинок культури в Ірпені після обстрілу [66]

Архітектор Руслан Савчук. Розробники візуальної концепції з відновлення даного об'єкту пропонують зберегти вцілілі елементи споруди, реставрувати фасад та сховати його у скляний куб. В середині будівлі планують висадити дерево як символ нового життя, а інтер'єрі особливу увагу приділити концертній залі.(рис.3.6) [67]



Рис.3.6 Візуалізація відновлення центрального будинку культури в Ірпені [67]

Повністю оновити архітектори пропонують дошкільний навчальний заклад №2 «Веснянка» у місті Ірпінь. Дана будівля – є радянською забудовою 1922 року та не містить у собі ніякої історичної цінності. Через російські

обстріли сьогодні вона має сильні пошкодження та підлягає повному знесенню (рис.3.7) [68]



Рис.3.7 Зруйнований дошкільний навчальний заклад №2 «Веснянка» [69]

Натомість новий проєкт передбачає, що заклад буде збільшено – він вміщатиме не 80, а 140 дітей. У підвальному приміщенні розташовуватиметься бомбосховище. Архітектура будівлі в цілому здійснена у сучасних формах з лаконічною стилістикою та використанням контрастних кольорів. (рис.3.8) [68]



Рис. 3.8 Візуальна концепція відновлення Дошкільного навчального закладу №2 «Веснянка» [68]

Описані вище проєкти є переможцями конкурсу з відбудови зруйнованих об'єктів міста Ірпінь, яких відібрало журі у рамках ініціативи

Irpin Reconstruction Summit за урахуванням думки спеціалістів у сфері архітектури, дизайну та урбаністики [68]

Залучення коштів. Фінансування є критично важливим елементом успішної реалізації будь-якого проєкту, незалежно від його масштабу чи сфери діяльності. Достатнє та своєчасне фінансування забезпечує ресурси, необхідні для виконання всіх етапів проєкту, від початкового планування до остаточного завершення. Звичайно, фінансування післявоєнної відбудови в Україні в основному буде проводитись за кошти дружніх до нас країн та за репарації, які неодмінно буде виплачувати нам росія. Та окрім цього необхідно забезпечити можливість для фінансування проєктів відбудови для бажаючих фізичних та юридичних осіб в Україні та поза її межами.

Гуртовий збір коштів називають краудфандингом – це засіб залучення коштів за допомогою натовпу, що передбачає колективну співпрацю людей, які добровільно надають свої гроші або інші ресурси, як правило, через Інтернет-платформи.[70]

Краудфандинг – є популярним способом залучання фінансування по всьому світу. Світовий обсяг фінансування з використанням краудфандингу виріс з 2,7 млрд дол в 2012 році до 34,4 млрд дол в 2015 році. Щорічно приріст по даному виду фінансування становив понад 200%. [71] Він прийшов до України з Північної Америки та Європи й також набув популярності тут, і, хоч українці цього може і не знали, але всі ті військові збори, на які вони донатили, і були краудфандингом.

Культура краудфандингу започаткувалась в Україні 12 років тому, коли громадська організація «Garage Gang» заснувала всеукраїнську цифрову платформу з колективного фінансування «Спільнокошт» [72] Після повномасштабного вторгнення краудфандинг розквіт, адже люди відчули потребу у допомозі своїй країні. Найбільш показовим випадком ефективності таких гуртових зборів коштів можна назвати збір на 3 байрактари від фонду

Сергія Притули, адже лише за 3 дні наші люди зібрали необхідну суму у 500 млн. грн [73].

Платформа DREAM [74] – надає можливість для реалізації краудфандингу з боку держави, регіону, фізичних чи юридичних осіб України та інших країн

DREAM – це аббревіатура з англійської Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management, тобто екосистема цифрового відновлення для відповідального управління. DREAM – це державна електронна екосистема, яка збиратиме всі дані по проєктах в режимі онлайн, відображає ці дані у вигляді зручних таблиць, графіків і діаграм, та забезпечує публікацію відкритих даних відповідно до глобального стандарту Open Contracting Data Standard [75]

Екосистема DREAM має два рівні. Перший - це вже наявні державні реєстри, системи та сервіси, які створюють єдиний маршрут розвитку проєкту: Реєстр пошкодженого і зруйнованого майна (РПЗМ), Геоінформаційна система (ГІС), Галузева система управління відбудовою інфраструктури, ДІА, ЄДР, Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ), Prozorro, Spending.gov.ua. Другий рівень - це «парасолькова» система, як забезпечує збір даних з усіх систем першого рівня на кожному з етапів проєкту, надає відкритий доступ до них та інструменти управління і контролю [75]

DREAM – це чудовий інструмент для розвитку та маркетингу громад. Адже платформа дуже зручна не лише для тих, хто переглядає проєкти, а й для тих, хто викладає інформацію про них. Платформа дозволяє оцифрувати плани відновлення і розвитку громад та перетворити їх на конкретний перелік проєктів. DREAM містить базу знань з детальними інструкціями з управління проєктами, а також базу шаблонів об'єктів, що значно спростить розробку і запуск типових проєктних ідей. А ще система містить цифрові інструменти

взаємодії з громадою, зокрема, до картки проекту підвантажуються результати громадських слухань тощо. (рис.3.9) [75]

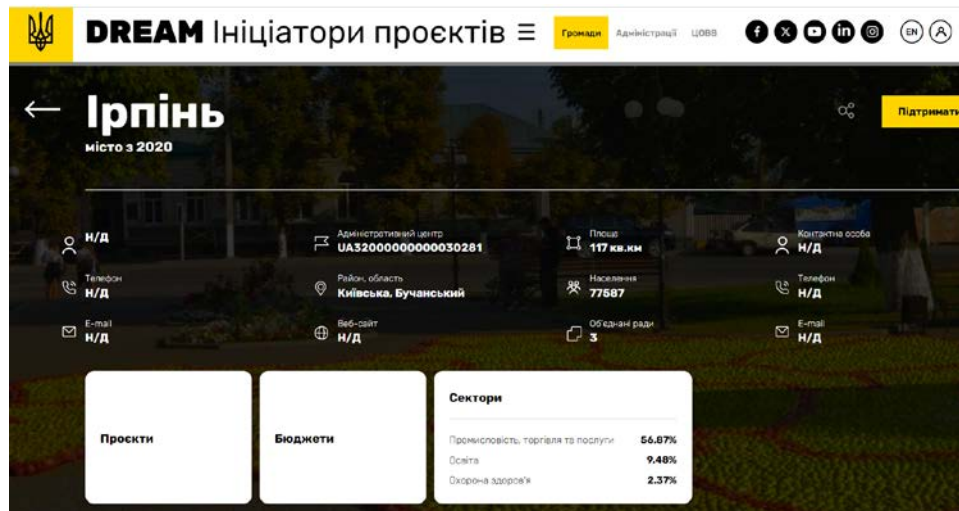


Рис.3.9 Приклад сторінки міста Ірпін на платформі DREAM [76]

DREAM – це інструмент обговорень. Платформа надає можливості до подання громадянами пропозицій стосовно нових чи існуючих проєктів, а також брати участь в електронному голосуванні та опитуванні щодо реалізації пріоритетних проєктів відновлення та їх окремих складових, бюджетів та інших важливих питань [77]

DREAM, через свою політику прозорості даних за якої можна відслідковувати стан проєкту від його реєстрації до закінчення відбудови, процес перебігу збору коштів та регулярні звіти про виконання роботи, є потужним інструментом для інвестування відбудови за український та іноземний кошт. Але платформа має свої недоліки, які стоять на перешкоді до її максимальної ефективності.

По-перше, – популярність. Про DREAM знає дуже мало людей. І хоч платформа досі вважається незавершеною, та про неї вже потрібно говорити на телебаченні, у газетах, прикріплювати посилення на всіх офіційних інтернет-ресурсах влади тощо. DREAM потрібно піддати максимальному розголосу, щоб кожен громадянин міг подивитись на проєкти, що висуюють державні органи на відбудову та прослідкувати за процесом їх фінансування.

По-друге, – механізм фінансування. Як вже було згадано вище, після повномасштабного вторгнення, краудфандинг сильно розвинувся в Україні. Дуже багато українців беруть участь у цьому процесі: хтось організовує збір, а хтось донатить. Платформа DREAM не надає такої можливості. Вона орієнтована саме на фінансування з боку уряду чи бізнесу нашої або іншої країни. Відбувається це наступним чином: після натиснення кнопки «Підтримати проєкт», користувача переносить на сторінку громади на платформі, після чого потрібно заповнити бланк та «запропонувати ідею, експертну чи іншу допомогу громаді для допомоги у відновленні та розвитку» [74] (рис.3.10).

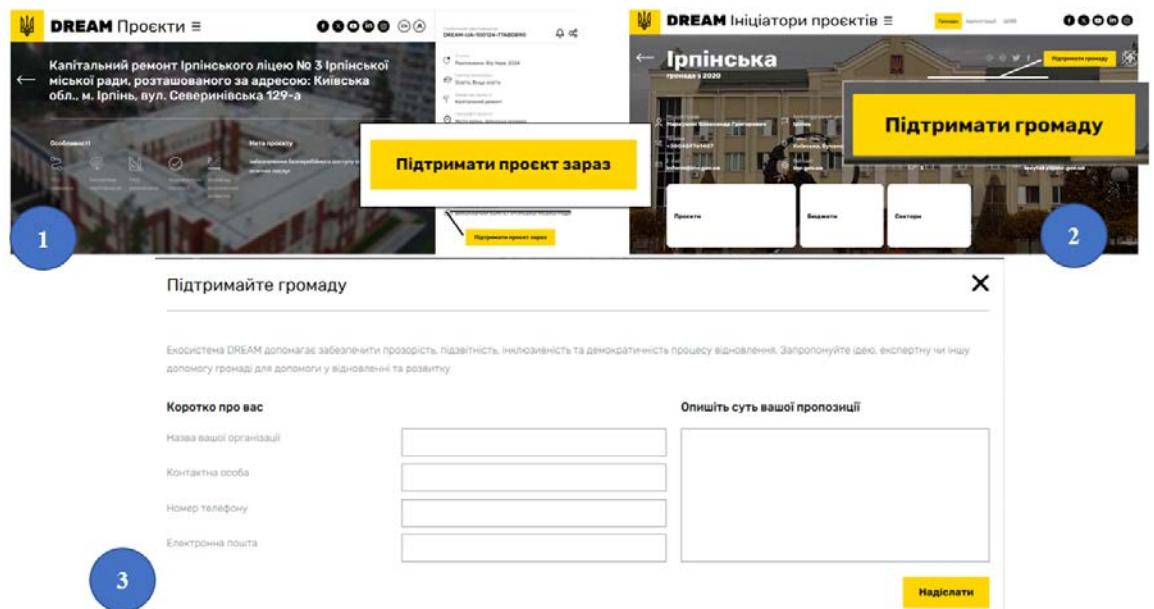


Рис.3.10 Послідовність того, як можна підтримати проєкт відбудови
[Створено автором на основі даних із платформи DREAM]

Звичайно, на DREAM є можливість задонатити звичайним людям, але тут нема змоги вибрати конкретний проєкт для фінансування, а лише підтримати певний напрям: «Оборона», «Гуманітарне розмінування», «Медична допомога», «Відбудова України», «Освіта та наука». (рис.3.11) Створення можливості донатити на обраний проєкт для усіх бажаючих зможе вирішити питання і популярності, і фінансування. Яким чином? Дуже часто у

соціальних мережах можна побачити як знайомий поширює допис на якийсь збір: це надає розголосу та збільшує кількість людей, що захоче його фінансово підтримати. На місці цього збору могло би бути посилання, наприклад, на відбудову школи в Ірпені з платформи DREAM. А підзвітність, прозорість, візуалізація кінцевої мети проєкту, яку надає DREAM, лише більше заохочуватиме людей до донатів.

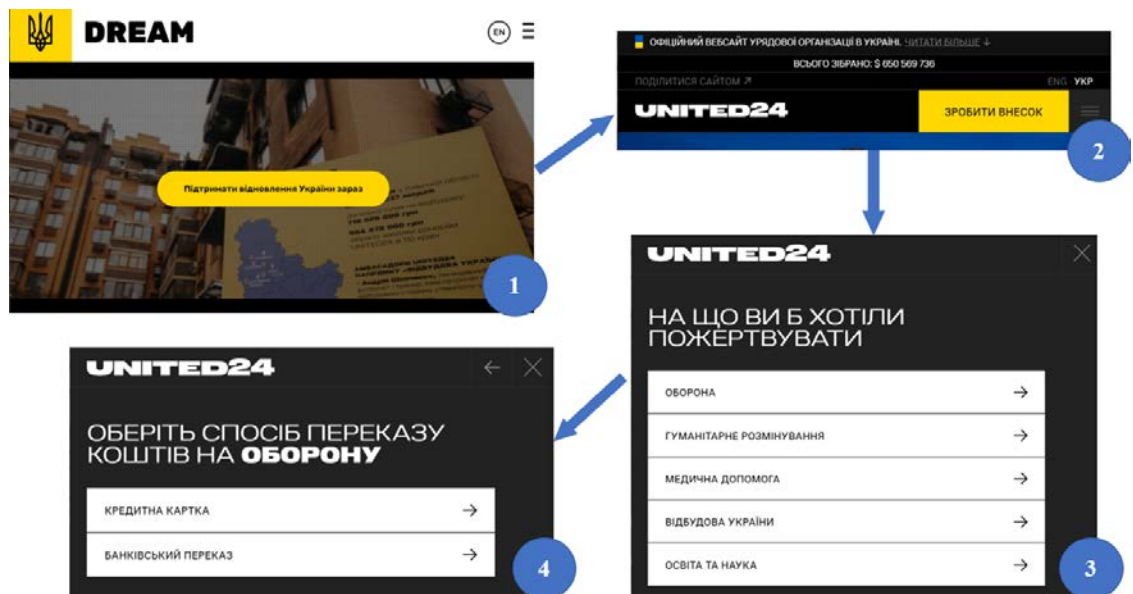


Рис.3.11 Послідовність того, як можна підтримати власним коштом відбудову [Створено автором на основі даних із платформи DREAM]

По-третє, – приналежність платформи державі. Даний пункт є логічним продовженням попереднього, адже хоч платформа DREAM і обіцяє підзвітність та повну прозорість – громадянам важко буде довіряти їй свої гроші. Як би прикро це не звучало, рівень корупції в Україні досі високий. Уже були новини про розслідування корупційних випадків під час відбудови, розкрадання бюджету та інциденти стосовно не прозорості дій на системі Prozorro. Такі інциденти сіють у людях недовіру та небажання довіряти свої кошти державним структурам. Тому потрібно мати максимальну пильність

для уникнення корупційних дій, у DREAM є всі шанси стати взірцем у цьому питанні.

По-четверте, – складність платформи. Безумовно, сайт – має дуже привабливий вигляд, розробники дизайну дійсно виконало гарну роботу. Проте, якщо вже перетворювати DREAM в інструмент «масового донату», то необхідно буде значно спростити його та створити застосунок. Це має бути за аналогією як вчинили розробники Дії: головні функції поміщені у додаток, усі інші функції, що не потрібні кожного дня – залишили на сайті. Адже Дія стала такою популярною серед населення, у тому числі, через свою простоту.

Головними функціями, які мають бути у майбутнього застосунку DREAM це: можливість обрати громаду та стисла характеристика про неї; обрати напрям (наприклад «Охорона здоров'я»); обрати проєкт згідно з напрямком (наприклад, амбулаторія); інформація про основна характеристика проєкту (місце об'єкта, де знаходиться, що планується зробити, як виглядає та буде виглядати після відновлення, потрібна сума та поточний стан зібраних коштів). Цієї стислої інформації буде достатньо для вибору об'єкта для фінансової підтримки, і це не займатиме багато часу у людей, що зможе підвищити регулярність візиту користувачів до DREAM. Звичайно, як вже написано вище, потрібно забезпечити DREAM реальною репутацію, як місця на якому корупція не можлива, інакше кількість охочих користувачів буде значно меншою за потенційну.

Сама ж платформа DREAM, у такому вигляді як зараз, у разі створення застосунку, буде мати більше популярності серед державних органів, бізнесу, журналістів, звичайних людей, що хочуть заглибитись у цю тематику. Також таке розділення допоможе перерозподілити навантаження на систему між платформою та додатком.

У кінцевому результаті, після усунення недоліків, DREAM:

- Це популярний інструмент для збору коштів на відбудову держави, що унеможливорює корупційні ризики;

- Має можливості прямого фінансування для бізнесу, уряду та звичайних охочих;

- Це застосунок, у якому зручно та швидко можна переглядати проекти, фінансувати їх та ширити у соціальних мережах.

DREAM – є безумовно чудовим державним проектом. У одному ньому зібрано дуже багато функцій та можливостей. Це і місце для обговорення проектів, візуальної складової відбудови, фінансового збору і звітності тощо. Та попри все хороше, що вже є на платформі, її необхідно розвивати далі для повного розкриття потенціалу.

Отже, для кращого планування та реалізації планів відновлення Україні необхідно зробити безліч дій.

По-перше, це врахування європейського досвіду відбудову. На жаль чи на щастя для нас, Європа має безліч різних прикладів з відновлення зруйнованої війною інфраструктури. Їх досвід у цьому питанні надає Україні безцінні знання стосовно різних підходів до різних зруйнованих об'єктів на основі ступеня їх пошкодження, культурної та історичної цінності.

По-друге, це дії які необхідно зробити країні для розробки та реалізації майбутньої стратегії розвитку. У перелік цих дій входять принципи, згідно з якими необхідно здійснювати відбудову: деякі об'єкти потрібно відновити, а деякі перебудувати зовсім по іншому; потрібно робити відбудову таким чином, щоб збудоване було комфортне абсолютно для всіх людей; потрібно справедливо розподіляти обмежені ресурси для відновлення тощо. І звісно ж країні необхідно різними методами шукати кошти на відбудову, шляхом створення цих грошей у країні, залучення іноземного капіталу та примушення росії до репарацій. Також потрібно враховувати, що Україна є кандидатом до вступу в НАТО та ЄС, після вступу до яких наша Батьківщина отримає багато нових можливостей, які теж змінять майбутнє держави.

По-третє, це удосконалення наявних інструментів, що допоможуть при створенні та реалізації Стратегій розвитку. Потребує удосконалення: різні

інтернет-ресурси, що допоможуть громадянам висловлювати власні ідеї по відбудові чи голосувати за інші; система ProZorro, яка потроху втрачає довіру через корупційні дії, що можливі на ній; платформа DREAM, яка має перетворитись у відоме місце, де кожен охочих зможе легко задонатити на обраний пошкоджений об'єкт, що виставляє місцева влада.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У ході дослідження було досягнуто мету та вирішено основні завдання дослідження. Зокрема, було зроблено наступні висновки:

1. На основі аналізу основних теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності стратегічного планування, з'ясовано, що це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Зроблено висновок, що стратегія розвитку громади – це концептуальний документ, що містить бачення майбутнього, напрями розвитку, та низку стратегічних та оперативних цілей певної громади. Визначено, що стратегії розвитку на будь-якому рівні, створюються на основі цілей сталого розвитку ООН. Досліджено різні підходи до розробки стратегії, на основі чого зроблено висновок, що маркетинговий підхід до розробки стратегії території, як сучасний ефективний метод розвитку громади, через його здатність робити бажаний об'єкт конкурентоспроможним в очах своїх стейкхолдерів.

2. Досліджено нормативно-правові акти, їх значення для територіальних громад, та їх зв'язок між собою. Зроблено висновок, що прийняття нормативно-правових рішень носить ієрархічний характер, та згідно цього автором розроблено рисунок, який відображає ієрархічність прийняття нормативно-правових рішень. Обґрунтовано зв'язок між бюджетним процесом та процесом створення стратегій сталого розвитку. З'ясовано, що ключову роль у становленні теперішнього стану органів місцевого самоврядування відіграє реформа децентралізації, завдяки якій, міста, села та селища збільшили свою автономію стосовно прийняття певних рішень та тепер мають незалежний місцевий бюджет.

3. На основі проведеного дослідження зроблено висновок, що Ірпінська територіальна міська громада до війни мала стрімкий темп та високий рівень розвитку. Адже Ірпінь був одним з найновіших міст Київщини й найуспішніших населених пунктів та, навіть, входило до трійки

найбезпечніших міст країни. Стрімкий темп розвитку відбувся завдяки активним діям викликаними впровадженням на цих територіях Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2015-2020 роки. Було побудовано нові місця відпочинку, спортивні майданчики та розвинутий велосипедний рух, набережну тощо. Також тут розміщено багато бізнесів і їх кількість з кожним роком збільшувалась, збільшуючи у тому числі і бюджет Ірпеня.

4. Аналіз наявної Стратегії розвитку Ірпінської громади на 2022-2032 роки та порівняння її зі Стратегією розвитку Ірпінської міської територіальної громади на період 2015-2020 роки засвідчили, що оновлена Стратегія, мала на меті:

- Підтримання розвитку сільської території з метою, збільшення доданої вартості кінцевих продуктів;
- Приділити більше уваги енергоефективності та екологічності;
- Продовжити збільшувати свою інвестиційну привабливість за допомогою маркетингу територій;
- Логічно продовжити надбання минулої Стратегії (спортмайданчики, місця відпочинку, культури, туризму, розвиток медицини, освіти та соціального захисту) у вигляді прагнення підтримувати молодіжне лідерство, туризм, інклюзивність та гендерну рівність.

Але через військові дії на території громади наявний стан розвитку був втрачений, тому створена Стратегія розвитку Ірпінської громади на 2022- 2032 роки втратила свою актуальність і потребує змін.

5. У ході дослідження проаналізовано європейський досвід у відбудові після воєн. На основі цього сформовано перелік рекомендацій щодо застосування кращих європейських практик повоєнного відновлення в Україні, а саме: створення плану відбудови до завершення війни; застосування різних підходів відбудови до зруйнованих об'єктів на основі їх історичної чи культурної цінності та ступені їх пошкодження; орієнтація громади на

енергоефективність, енергонезалежність, комфортність, гарний вигляд громади; створення плану з повернення мешканців назад до домівок та плану нового вигляду громади.

6. Визначено перелік необхідних дій для повоєнної відбудови України, такі як: документування збитків, відновлення критичної інфраструктури, відбудова або перебудова міст, отримання членства в ЄС, залучення закордонних коштів на відбудову, узгодження державного законодавства з європейським, налагодження логістичних маршрутів в західному напрямку, впровадження заходів для стабілізації економіки, забезпечення прозорого процесу в публічних закупівлях. Створено та обґрунтовано, напрямки вдосконалення стратегії повоєнної відбудови Ірпінської міської територіальної громади:

- Необхідно слідкувати за «живою енергією», яка присутня у Ірпінській громаді через близькість до столиці, для кращого розуміння проблем та перспектив громади, замість штучного формування економічної зональності на цій території;

- Потрібно створювати інклюзивний простір та місці зруйнованого;

- Необхідно забезпечити прозорий та справедливий розподіл ресурсів, без перекосів у якихось сферах життя та з мінімальними ризиками корупційних дій;

- Відбудовувати втрачене потрібно згідно кращих стандартів якості, зручності, з урахуванням сучасних тенденцій.

7. Запропоновано удосконалити існуючі інструменти, що мають на меті допомогу при розробці та реалізації повоєнних стратегій розвитку територіальних громад. Виділено наступні групи інструментів: обговорення, відбір, візуалізація, залучення коштів. Для удосконалення обговорень питань між населенням на владу, рекомендується створити на офіційних веб-сторінках місцевої влади можливості для авторизованих користувачів висувати власні ідеї з відновлення території чи голосувати за чужі. Для

удосконалення відбору по визначенню виконавців проєктів з відбудови чи інших проєктів, рекомендовано збільшити довіру громадян до сервісу Prozorro шляхом покращення засобів, що протидіють корупції. Рекомендовано застосовувати інструмент візуалізації майбутніх проєктів для залучення стейкхолдерів, для гармонійного поєднання запланованого проєкту з місцевим виглядом та для розуміння майбутнього вигляду власної громади містянами. Для удосконалення процесу з залучення коштів, рекомендовано покращити платформу DREAM, що є чудовим майданчиком для краудфандингу, шляхом: її спрощення, переформатування у додаток; перетворення в інструмент для масових донатів; збільшення популярності; збільшення довіри до державних проєктів завдяки зменшенню корупції. Дані рекомендації з удосконалення дозволять підвищити ефективність реалізації стратегічних планів та забезпечити стійкий розвиток громади та України в цілому

Таким чином, проведені дослідження дозволили не тільки виявити основні проблеми та виклики, що стоять перед Ірпінською міською територіальною громадою на шляху до повоєнного відновлення, але й розробити практичні рекомендації щодо удосконалення наявних інструментів, які у майбутньому допоможуть у розробленні стратегії розвитку на період післявоєнного відновлення. Результати даної роботи можуть бути корисними й для інших територіальних громад України, що стикаються з подібними викликами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нестеренко К.В. Краудфандинг як метод залучення коштів на відбудову. *Тиждень студентської науки – 2024* : зб. матер. 79-ї студ. наук.-техн. конф. 8-12 квітня 2024 року. Дніпро: НТУ «ДП», 2024. С. 391-394. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/week-of-studsci/zvit-2024.pdf>
2. Нестеренко К.В. Пріоритетні напрямки повоєнної відбудови України. *Молодь: наука та інновації* : зб. матер. XI Міжнар. наук.-техн. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. 22–24 листопада 2023 року: у 2-х т. Дніпро: НТУ «ДП», 2023. С. 200-202. URL: <https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/molod-nauka-ta-innovatsii-2023/molod-2023-vol2.pdf>
3. Лола В.В., Нестеренко К.В. Підходи до повоєнної відбудови України: загальний огляд. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6 (34). С. 135-149. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/245/342>
4. Канова О. Регламентация стратегічного планування розвитку економічної системи в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/942/901> (дата звернення: 30.04.2024).
5. Ліпич Л., Грицюк Н. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131–134. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=2764&i=35> (дата звернення: 30.04.2024).
6. Менеджмент: підручник / Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf (дата звернення: 30.04.2024).
7. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtus*. Київ. 2019. № 35. С. 267–

270. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf (дата звернення: 30.04.2024).

8. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». Асоціація міст України. 15 с. *Асоціація міст України* : веб-сайт URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf (дата звернення: 1.05.2024).

9. Територіальні громади. *Національний екологічний центр України* : веб-сайт. URL: <https://necu.org.ua/terytorialni-hromady/> (дата звернення: 30.04.2024).

10. Стратегія сталого розвитку: Підручник / Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. / за ред. В.М.Боголюбова. Київ: НУБПУ, 2018. 446 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43712574-3e95-4814-bf56-e3eb070b1820/content> (дата звернення: 1.05.2024).

11. Олійник Д.І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. Національний інститут стратегічних досліджень. 2019. 14 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-03/111Oliynyk-be86a.pdf> (дата звернення: 1.05.2024).

12. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія / за наук. ред. Сторонянська І. З. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).

13. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Підручник. Старобільськ. 2018. 102 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3097/Kravchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 1.05.2024).

14. Маланчук Л.О., Синютіч С.С. Маркетинговий підхід в управлінні розвитком територій. *Інвестиційна практика та досвід*. 2021. №20.

С. 121-124. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/22.pdf (дата звернення: 1.05.2024).

15. Степаненко С.В., Сакало О.Є., Непокупна Т.А. Муніципальний маркетинг як інструмент розвитку громад. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 108-116. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/23.pdf (дата звернення: 30.04.2024).

16. Бондаренко В.М., Шершун К.О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник УжНУ*. 2012. Вип. 2 (36). С.66-73. URL: <https://cutt.ly/lwOKi1uR> (дата звернення: 30.04.2024).

17. Конституція України - Розділ XI. *Офіс Президента України* : веб-сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-xi> (дата звернення: 20.05.2024).

18. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

19. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

20. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

21. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: наказ М-ва розвитку громад та територій від 30.03.2016 р. v0075858-16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

22. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.05.2024).
23. Загальна інформація про децентралізацію. *Децентралізація* : веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/about> (дата звернення: 21.05.2024).
24. Чисельність населення в місті Ірпінь. *Мінфін* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/irpen/> (дата звернення: 24.05.2024).
25. Ірпінська територіальна громада. *Децентралізація* : веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4058> (дата звернення: 24.05.2024).
26. Ірпінська міська громада. *Вікіпедія* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/umftq> (дата звернення: 24.05.2024).
27. Ірпінь до війни. *Фонд відновлення Ірпеня* : веб-сайт. URL: <https://irpinhelp.com/before-war/> (дата звернення: 25.05.2024).
28. Ірпінь – місто для життя. *Синергія* : веб-сайт. URL: <https://synergybud.com.ua/news/irpen-gorod-dlya-zhizni/> (дата звернення: 25.05.2024).
29. Пам'ятник Тарасу Григоровичу Шевченку. *Irpin Travel* : веб-сайт. URL: <https://irpin.ua/locations/pam-iatnyk-tarasu-hryhorovychu-shevchenku/> (дата звернення: 25.05.2024).
30. Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки. *Ірпінська міська рада* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/mnuqy> (дата звернення: 21.05.2024).
31. Місто комфорту та затишку: Яким був Ірпінь до приходу "руського міра" і що наробили «асвабадітелі». *depo.ua.* : веб-сайт. URL: <https://kyiv.depo.ua/ukr/kyiv/misto-komfortu-ta-zatishku-yakim-buv-irpin-do-prikhodu-ruskogo-mira-i-shcho-narobili-asvabaditeli-202203291433765> (дата звернення: 25.05.2024).

32. Що спільного в Ірпеня з Будапештом та Сан-Франциско. *Irpin Travel* : веб-сайт. URL: <https://irpin.ua/news/v-irpeni-prodovzhuiet-sia-budivnytstvo-naberezhnoi/> (дата звернення: 25.05.2024).

33. Місто Ірпінь. *Ірпінська міська рада* : веб-сайт. URL: <https://imr.gov.ua/misto-irpin/> (дата звернення: 21.05.2024).

34. Малий та середній бізнес обирає Ірпінь – місто можливостей. *LB.ua*. : веб-сайт. URL: https://lb.ua/blog/volodymyr_karpliuk/541953_maliy_seredniy_biznes_obiraie.htm 1 (дата звернення: 25.05.2024).

35. Стратегія розвитку Ірпінської територіальної громади на 2015-2020 роки. *Ірпінська міська рада* : веб-сайт. URL: https://imr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/41-STRATEGYA_ROZVITKU_Irpin_do_2020.doc05.05.2015-1.doc (дата звернення: 21.05.2024).

36. Про початок роботи з розроблення положень оновленої Стратегії післявоєнного розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2023-2033 роки: Рішення Ірпінської міської ради від 27 квітня 2023 р. № 2459-29-VIII. URL: <http://surl.li/umfrm> (дата звернення: 26.05.2024).

37. КНУ долучиться до розробки Стратегії післявоєнної відбудови Ірпеня. *КНУ імені Тараса Шевченка* : веб-сайт. URL: <https://knu.ua/news/12848> (дата звернення: 26.05.2024).

38. Мер Ірпеня розповів, скільки грошей буде потрібно на відбудову міста. *УНІАН* : веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/war/novini-irpenya-stalo-vidomo-skilki-groshey-bude-potribno-na-vidbudovu-irpenya-novini-kiyeva-11792580.html> (дата звернення: 26.05.2024).

39. Збитки Ірпеня від війни з росією складають \$922 мільйони – KSE. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3529209-zbitki-irpena-vid-vijni-z-rosie-u-skladaut-922-miljoni-kse.html> (дата звернення: 26.05.2024).

40. В Ірпінь повернулися 85% мешканців. *LB.ua.* : веб-сайт. URL: https://lb.ua/society/2023/05/25/557045_irpin_povernulisya_85_meshkantsiv.html (дата звернення: 26.05.2024).

41. Війна знищує довкілля, але маємо вистояти для майбутніх поколінь. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3848183-vijna-znisue-dovkilla-ale-maemo-vistoati-dla-majbutnih-pokolin.html> (дата звернення: 26.05.2024).

42. Екологи попередили про небезпеку від Ірпінської дамби, яку зруйнували рашисти. *Главком* : веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/kyiv/news/ekologi-poperedili-pro-nebezpeku-vid-irpinskoji-dambi-yaku-zruynuvali-rashisti-838055.html> (дата звернення: 26.05.2024).

43. Приклад комплексної відбудови: як в Ірпені відновлюють найбільш постраждалий приватний сектор. *Рубрика* : веб-сайт. URL: <https://rubryka.com/article/pryklad-kompleksnoyi-vidbudovy/> (дата звернення: 26.05.2024).

44. Олександр Маркушин, міський голова Ірпеня. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3713872-oleksandr-markusin-miskij-golova-irpena.html> (дата звернення: 26.05.2024).

45. Всесвітньовідома архітектурна компанія «Gensler» допомагатиме відновлювати Ірпінь. *ITV*: веб-сайт. URL: <https://itvua.tv/news/vsesvitnovidoma-arkhitekturna-kompaniia-gensler-dopomahatyme-vidnovliuvatyi-irpin-foto-video/> (дата звернення: 26.05.2024).

46. Ірпінь: перспективи і плани відбудови на 2023 рік. *LB.ua.* : веб-сайт. URL: https://lb.ua/blog/volodymyr_karpliuk/554599_irpin_perspektivi_i_plani.html (дата звернення: 26.05.2024).

47. Завершено відновлення залізничного мосту через річку Ірпінь. *Rail.insider* : веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/zaversheno-kapitalne-vidnovlennya-mostu-cherez-richku-irpin/> (дата звернення: 26.05.2024).

48. Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html> (дата звернення: 29.05.2024).

49. Дослідження практик відновлення країн після руйнації: Хорватія. *Інститут аналітики та адвокатури* : веб-сайт. URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/horvatiya/> (дата звернення: 29.05.2024).

50. Україні на замітку: як міста Європи відбудовувалися після повного руйнування. *УНІАН* : веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/tourism/impression/vidnovlennya-ukrajini-yak-mista-evropi-vidbudovuvalisya-pislya-povnogo-ruynuvannya-11802297.html> (дата звернення: 29.05.2024).

51. Приклади для України? Як відбудовували Варшаву, Вроцлав, Лондон і Роттердам після війни. *Сьогодні* : веб-сайт. URL: <https://industry.segodnya.ua/ua/industry/budivnytstvo/primery-dlya-ukrainy-kak-vosstanavlivali-varshavu-vroclav-london-i-rotterdam-posle-voyny-1616483.html> (дата звернення: 29.05.2024).

52. Німецький досвід відновлення: чи корисний він для України. *Українська Енергетика* : веб-сайт. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/nimetskyi-dosvid-vidnovlennia-chy-korysnyi-vin-dlia-ukrainy> (дата звернення: 29.05.2024).

53. Як відновлювали Дрезден. *Transparent Cities* : веб-сайт. URL: <https://transparentcities.in.ua/news/yak-vidnovliuvaly-drezden> (дата звернення: 29.05.2024).

54. Історик про відновлення Роттердаму після Другої світової. *Bird in Flight* : веб-сайт. URL: <https://birdinflight.com/architectura-uk/20220511-rotterdam-reconstruction.html> (дата звернення: 29.05.2024).

55. План відновлення України: сильні та слабкі сторони. *LB.ua.* : веб-сайт. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/526637_plan_vidnovlennya_ukraini_silni.html <http://surl.li/mnuqy> (дата звернення: 17.11.2023)

56. Шляхи економічного зростання: як після війни побудувати успішну країну. *Укрінформ:* веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3745761-slahi-ekonomichnogo-zrostanna-ak-pisla-vijni-pobuduvati-uspisnu-krainu.html> (дата звернення: 17.11.2023)

57. Відбудова України після війни: хто, як і за чий гроші. *Економічна правда:* веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/19/687200/> (дата звернення: 17.11.2023)

58. Післявоєнна відбудова країни: у Раді презентували план. *Юридична Газета online:* веб-сайт. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/pislyavoenna-vidbudova-ukrayini-u-radi-prezentuvali-plan.html> (дата звернення: 17.11.2023)

59. Післявоєнна відбудова України: проблеми прозорості, відкритості й попередження корупційних ризиків. *LMN:* веб-сайт. URL: https://www.lmn.in.ua/blog_post/pisliavoenna-vidbudova-ukrainy-problemy-prozorosti-vidkrytosti-j-poperedzhennia-koruptsijnykh-ryzykiv/ (дата звернення: 17.11.2023)

60. Запрошуємо до написання майстер-плану та оновлення «Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки». *Ірпінська міська рада:* веб-сайт. URL: <https://imr.gov.ua/zapros Huyemo-do-napysannya-majster-planu-ta-onovlennya-strategiyi-rozvytku-irpinskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-na-2022-2032-roky/> (дата звернення: 01.06.2024).

61. До розробки нової «Стратегії розвитку Ірпінської громади» запрошують долучитися всіх охочих. *ITV:* веб-сайт. URL: <https://itvua.tv/news/do-rozrobky-novoi-stratehii-rozvytku-irpinskoi-hromady-zapros huiut-doluchytysia-vsikh-okhochykh/> (дата звернення: 01.06.2024).

62. В Ірпені відбулася дев'ята стратегічна сесія з відновлення міста. *Правда Ірпеня*: веб-сайт. URL <https://irpin.news/v-irpeni-vidbulasia-dev-iata-stratehichna-sesiia-z-vidnovlennia-mista/> (дата звернення: 01.06.2024).

63. План відновлення України. *Відновлення України* : веб-сайт. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 03.06.2024).

64. Стали відомі переможці конкурсу на відбудову та реконструкцію інфраструктурних об'єктів в Ірпені. *ITV*: веб-сайт. URL: <https://itvua.tv/news/staly-vidomi-peremozhtsi-konkursu-na-vidbudovu-ta-rekonstruktsiiu-infrastrukturnykh-ob-iektiv-v-irpeni/> (дата звернення: 01.06.2024).

65. Підряд на відбудову найвідомішої багатоповерхівки Ірпеня дістався оточенню «смотрящого» Комарницького. *bihus.info*: веб-сайт. URL: <https://bihus.info/pidryad-na-vidbudovu-najvidomishoyi-bagatopoverhivky-irpenya-distavsya-otochennyu-smotryashhogo-komarnyuzkogo/> (дата звернення: 01.06.2024).

66. Історії, які ви нам розповіли. Ірпінь. *Свій дім*: веб-сайт. URL: <https://sviydim.media/articles/stories/rajon-buv-pid-shkvalnym-obstrilom-istoriya-irpinskogo-czentralnogo-budynku-kultury/> (дата звернення: 01.06.2024).

67. Відбудова України: як виглядатимуть відновлені українські міста після війни. *Радіо Свобода*: веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/vidbudova-ukrayiny-proyekty-vidnovleni-mista-pislya-viyny/32819772.html> (дата звернення: 01.06.2024).

68. В Ірпені оголосили переможців архітектурного конкурсу з відбудови зруйнованих об'єктів. *PRAGMATIKA.MEDIA*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/umfsh> (дата звернення: 01.06.2024).

69. Реконструкція дошкільного навчального закладу № 2 «Веснянка» (ясла-садок) зруйнованого внаслідок військової агресії за адресою: м. Ірпінь, вул. Полтавська 5. *DREAM*: веб-сайт. URL:

<https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-261023-F95F6B7C/profile> (дата звернення: 01.06.2024).

70. Корнук О.В., Донських Ю.А. Краудфандинг як інноваційне джерело фінансування в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/85.pdf (дата звернення: 03.04.2024).

71. Шевченко О.М., Казак О.О. Розвиток краудфандингу в умовах цифрової трансформації економіки України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 3. URL: <http://surl.li/umfrr> (дата звернення: 03.04.2024).

72. Теслюк С.А., Матвійчук Н.М., Демчук Н.В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1183/1140> (дата звернення: 03.04.2024).

73. Українці закрили збір на «Байрактари» для ЗСУ, але не на 3, а на 4 безпілотники – Притула. *Громадське радіо: веб-сайт*. URL: <https://hromadske.radio/news/2022/06/24/ukraintsi-zibraly-500-mil-yoniv-hryven-na-bayraktary-dlia-zsu-prytula> (дата звернення: 03.04.2024).

74. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням. *DREAM: веб-сайт*. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення: 02.06.2024).

75. Мінінфраструктури презентувало комунікаційну платформу електронної екосистеми управління відновленням DREAM. *Урядовий портал: веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentovalo-komunikatsiinu-platformu-elektronnoi-ekosystemy-upravlinnia-vidnovlenniam-dream> (дата звернення: 02.06.2024).

76. Ірпінь. *DREAM: веб-сайт*. URL: <https://dream.gov.ua/ua/community/514> (дата звернення: 02.06.2024).

77. Модуль громадської участі (eDem) у DREAM. *DREAM: веб-сайт*. URL: <https://dream.gov.ua/ua/special/eDem> (дата звернення: 02.06.2024).