

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**«УПРАВЛІННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА РІВНІ
МІСЦЕВИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ»**

Здобувачки 2 року навчання
ОР «Магістр» денної форми
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування:
інтеграція в ЄС»
Пацелі Марії Олександрівни

Науковий керівник
к.н.держ.у, асистент кафедри
євроінтеграційної політики
Кустова Світлана Миколаївна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Здобувачка М. Пацеля Марія ПАЦЕЛЯ
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
євроінтеграційної політики від «24» квітня 2026 р., протокол № 18

В.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики, кандидат економічних
наук, доцент

ГУРА Вікторія Леонідівна

(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Пацелія М. О. - Управління євроінтеграційними проєктами на рівні місцевих громад в Україні. - Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Магістерська робота присвячена аналізу теоретичних, нормативно-правових і практичних аспектів управління євроінтеграційними проєктами на рівні територіальних громад та регіонів України в контексті отримання статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу, а також функціонування держави під умовами воєнного стану.

Окремо розглядається адаптація української моделі управління до принципів належного врядування, субсидіарності, прозорості й підзвітності.

В роботі розглянуто інституційні механізми координації євроінтеграційної діяльності на місцевому та регіональному рівнях. Здійснено оцінку поточного стану реалізації євроінтеграційних проєктів територіальними громадами та визначено основні проблеми

Ключові слова: європейська інтеграція, територіальні громади, інституційна спроможність, публічне управління, місцеве самоврядування, політика згуртованості, управління проєктами, сталий розвиток.

ANNOTATION

Pazeliya M.O. - Management of European Integration Projects at the Level of Local Communities in Ukraine. –Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, speciality: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2026.

The master’s thesis is devoted to the analysis of the theoretical, legal, and practical aspects of managing European integration projects at the level of territorial communities and regions of Ukraine in the context of obtaining candidate status for accession to the European Union, as well as the functioning of the state under martial law conditions.

Special attention is given to the adaptation of the Ukrainian governance model to the principles of good governance, subsidiarity, transparency, and accountability.

The thesis examines institutional mechanisms for coordinating European integration activities at the local and regional levels. It also assesses the current state of implementation of European integration projects by territorial communities and identifies the main challenges.

Keywords: European integration, territorial communities, institutional capacity, public administration, local self-government, cohesion policy, project management, sustainable development.

АНОТАЦІЯ	
ANNOTATION	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА РІВНІ МІСЦЕВИХ ГРОМАД У ПАРАДИГМІ COHESION POLICY	10
1.1. Cohesion Policy як основний інструмент усунення диспропорцій між регіонами, а також посилення економічної, соціальної та територіальної єдності ЄС	10
1.2. Інституційні та методологічні підходи до практичної реалізації Cohesion Policy в країнах ЄС	16
1.3. Управління грантовими проєктами в рамках Cohesion Policy на місцевому рівні: проблеми та виклики	23
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ: ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ	34
2.1. Інституційні засади децентралізації та нова архітектура фінансування місцевого розвитку в контексті європейської інтеграції	34
2.2. Міжнародні інструменти фінансування розвитку та відновлення громад і територій в Україні	38
2.3. Нові виклики для місцевих громад в контексті європейської інтеграції та післявоєнної відбудови	47
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ КЕЙСІВ ПО УПРАВЛІННЮ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ	55
3.1. Стан та особливості реалізації євроінтеграційних проєктів в Україні на регіональному рівні та в територіальних громадах	55

3.2. Пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління проектами за підтримки Європейського Союзу.	60
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Європейська інтеграція України на сучасному етапі є одним із ключових стратегічних пріоритетів державної політики та важливим фактором забезпечення стійкості держави в умовах тривалої збройної агресії та післявоєнного відновлення. Отримання Україною статусу держави-кандидата на вступ до Європейського Союзу зумовило необхідність системної адаптації національних інституцій, механізмів публічного управління та моделей регіонального розвитку до стандартів і практик ЄС. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження європейських підходів до управління розвитком територій, зокрема інструментів та принципів Cohesion Policy (Політики згуртованості Європейського Союзу).

Політика згуртованості ЄС спрямована на зменшення соціально-економічних диспропорцій між регіонами, забезпечення збалансованого територіального розвитку, підвищення конкурентоспроможності економік та посилення соціальної інтеграції. Реалізація цієї політики здійснюється через систему фінансових інструментів, програм і грантових проєктів, що реалізуються за участю національних, регіональних та місцевих органів влади. Саме тому значна частина практичної імплементації політики згуртованості відбувається на рівні територіальних громад.

Реформа децентралізації, розпочата в Україні у 2014 році, суттєво розширила повноваження органів місцевого самоврядування та сформувала нову архітектуру управління місцевим розвитком. Територіальні громади отримали ширші можливості для участі у реалізації міжнародних програм, залучення грантового фінансування та впровадження проєктів розвитку за підтримки Європейського Союзу та інших міжнародних партнерів. Водночас ефективність такої участі значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, наявності фахових кадрів,

здатності до стратегічного планування, підготовки проєктних заявок, управління фінансовими ресурсами та здійснення моніторингу реалізації проєктів.

Актуальність роботи полягає в тому, що на сучасному етапі для України особливо нагальним є використання європейського досвіду управління проєктами розвитку територій, що формується в рамках Політики згуртованості ЄС. Водночас існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем підготовки кадрів у сфері проєктного менеджменту, фрагментарністю нормативно-правового регулювання, обмеженими інституційними ресурсами громад, а також складністю процедур управління грантовими програмами.

З огляду на зазначене, наукове дослідження механізмів управління євроінтеграційними проєктами на рівні територіальних громад є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно має важливе значення для вдосконалення системи публічного управління в Україні, підвищення ефективності використання міжнародної фінансової допомоги та забезпечення успішної інтеграції України до європейського простору регіонального розвитку.

Метою магістерської роботи є комплексний аналіз теоретичних, інституційних та практичних аспектів управління євроінтеграційними проєктами на рівні територіальних громад України та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності їх реалізації в контексті європейської інтеграції.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі завдання:

- 1) дослідити теоретичні засади Політики згуртованості Європейського Союзу як інструменту зменшення регіональних диспропорцій та забезпечення економічної, соціальної й територіальної єдності;
- 2) проаналізувати концептуальні підходи до управління проєктами у сфері публічного управління та місцевого розвитку;

3) розглянути інституційні та методологічні механізми реалізації Політики згуртованості Європейського Союзу в державах-членах;

4) дослідити особливості управління грантовими та проєктними ініціативами в рамках програм Європейського Союзу на місцевому рівні;

5) проаналізувати інституційні засади децентралізації та формування нової системи фінансування місцевого розвитку в Україні в умовах європейської інтеграції;

6) дослідити основні міжнародні програми, фінансові інструменти та механізми технічної допомоги, що використовуються для підтримки розвитку територіальних громад України;

7) визначити основні виклики, проблеми та ризики, які виникають у процесі реалізації євроінтеграційних проєктів на рівні територіальних громад в умовах післявоєнного відновлення;

8) здійснити аналіз практичного досвіду реалізації євроінтеграційних проєктів на місцевому рівні в Україні;

9) розробити науково обґрунтовані пропозиції та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління євроінтеграційними проєктами на рівні територіальних громад з урахуванням принципів та інструментів політики згуртованості Європейського Союзу.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, пов'язані з процесами управління євроінтеграційними проєктами у сфері розвитку територіальних громад.

Предметом дослідження виступають організаційно-правові та інституційні механізми управління євроінтеграційними проєктами на рівні місцевих громад в умовах європейської інтеграції України.

Методологічну основу дослідження складає сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, використано системний підхід для комплексного аналізу механізмів управління проєктами у сфері місцевого розвитку; структурно-функціональний метод — для дослідження

ролі інституцій у реалізації євроінтеграційних програм; порівняльно-правовий метод — для зіставлення нормативно-правових засад управління проєктами в Європейському Союзі та Україні; формально-правовий метод — для аналізу правового регулювання участі територіальних громад у реалізації міжнародних програм; аналітичний метод — для оцінки практичних результатів реалізації проєктів. Також застосовано методи узагальнення, систематизації та прогнозування, що дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління євроінтеграційними проєктами.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі сучасних механізмів управління євроінтеграційними проєктами на рівні територіальних громад України в умовах набуття статусу держави-кандидата на членство в Європейському Союзі. У роботі обґрунтовано необхідність посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері проєктного менеджменту, узагальнено європейський досвід реалізації Політики згуртованості та запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління проєктами розвитку територій із використанням фінансових інструментів Європейського Союзу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування, органами державної влади, установами публічного управління, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців у сфері публічного управління та європейської інтеграції.

Структура магістерської роботи зумовлена логікою дослідження та поставленими завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА РІВНІ МІСЦЕВИХ ГРОМАД У ПАРАДИГМІ COHESION POLICY

1.1. Cohesion Policy як основний інструмент усунення диспропорцій між регіонами, а також посилення економічної, соціальної та територіальної єдності ЄС

Цю роботу доцільно розпочати з аналізу однієї з основних політик Європейського Союзу, а саме з Політики згуртованості (Cohesion Policy) Європейського Союзу як ключової інвестиційної та інтеграційної політики ЄС. Політика згуртованості безпосередньо впливає на розвиток регіонів і територіальних громад ЄС. Вона спрямована на зменшення соціально-економічних та територіальних диспропорцій, забезпечення збалансованого розвитку і, відповідно, посилення єдності Європейського Союзу. Саме в її правових рамках формуються базові принципи багаторівневого врядування, партнерства, програмування та результатноорієнтованого використання коштів, які визначають логіку управління європейськими грантами на всіх рівнях. З огляду на зазначене вище, розуміння сутності, інструментів і механізмів реалізації Політики згуртованості є необхідною передумовою для дослідження управління європейськими грантами на рівні територіальних громад. Через цю політику ЄС не лише надає фінансові ресурси, а й встановлює вимоги до стратегічного планування, прозорості, підзвітності та залучення місцевих зацікавлених сторін. Для громад це означає перехід від фрагментарного проєктного мислення до системного бачення розвитку, де грантові інструменти стають частиною довгострокової стратегії територіального зростання. У контексті європейської інтеграції України та післявоєнного відновлення значення Політики згуртованості суттєво зростає. Вона задає орієнтири для узгодження національної та місцевої регіональної політики з практиками ЄС і

створює рамку, в межах якої територіальні громади можуть ефективно залучати та управляти європейськими грантами. Таким чином, звернення до Політики згуртованості на початковому етапі дослідження дозволяє закласти теоретичну та методологічну основу для подальшого аналізу спроможності громад, інституційних механізмів і практик управління грантовими ресурсами Європейського Союзу. Політика згуртованості Європейського Союзу посідає центральне місце серед інструментів регіонального розвитку та є основним механізмом довгострокових інвестицій, спрямованих на зменшення соціально-економічних та територіальних дисбалансів як між державами-членами, так і всередині них [16]. Усі політики та дії Союзу повинні сприяти економічній, соціальній і територіальній згуртованості. Досягнення сталого територіального розвитку та скорочення нерівностей між людьми й територіями вимагає спільних зусиль. Так, відповідно до положень статті 174 Договору про функціонування Європейського Союзу з метою сприяння загальному гармонійному розвитку Союз розробляє та провадить дії, що ведуть до зміцнення його економічної, соціальної та територіальної згуртованості. Зокрема, Союз спрямовує свою діяльність на зменшення диспропорцій між рівнями розвитку різних регіонів та відсталості регіонів, що перебувають у найменш сприятливих умовах. Серед зазначених регіонів особливу увагу слід приділяти сільській місцевості, територіям під впливом промислової трансформації, регіонам, що страждають від суворих та постійних природних або демографічних вад, таким як регіони крайньої півночі з дуже низькою щільністю населення, а також острівним, прикордонним та гірським районам.[16] Статтею 175 Договору про функціонування Європейського Союзу встановлено, що Держави-члени здійснюють та узгоджують свої економічні політики в такий спосіб, щоб додатково досягти цілей, встановлених в статті 174. Визначення та реалізація політик та дій Союзу та запровадження внутрішнього ринку враховують цілі, зазначені у статті 174, та сприяють їхньому досягненню. Союз також

підтримує досягнення цих цілей, діючи через структурні фонди (Європейський сільськогосподарський фонд управління та гарантій – Секція управління; Європейський соціальний фонд; Європейський фонд регіонального розвитку), Європейський інвестиційний банк та інші існуючі фінансові інструменти.[16]

Згідно з положеннями статті 176 Договору про функціонування Європейського Союзу завданням Європейського фонду регіонального розвитку є допомога в усуненні основних регіональних дисбалансів у Союзі шляхом участі у розвитку та структурному пристосуванні регіонів, чий розвиток відстає, та в переорієнтації промислових регіонів, що занепадають. [16]

На прикладі цих статей можна побачити, що Європейський союз діє в парадигмі економічної, соціальної та територіальної згуртованості. Її реалізація орієнтована насамперед на регіональний рівень управління, зокрема на адміністративно-територіальні одиниці класифікації NUTS II та NUTS III, які виступають базовими одиницями планування та впровадження програм підтримки. Згідно з класифікацією NUTS (Nomenclature of territorial units for statistics) регіони ЄС поділяються на 3 типи: менш розвинуті, де ВВП на особу становить менше ніж 75% від середнього по ЄС; перехідні – від 75% до 100% від середнього по ЄС; більш розвинуті – понад 100% від середнього по ЄС.[25]

Ключовим завданням Політики згуртованості є подолання існуючих асиметрій в розвитку регіонів шляхом створення умов для стійкого економічного зростання, збільшення рівня зайнятості, посилення конкурентоспроможності регіональних економік, розвитку інфраструктури та покращення якості життя населення. Політика згуртованості має допомогти Європейському Союзу в цілому та його державам-членам досягти трьох головних результатів до 2030 року, погоджених на саміті в Порту в 2022 році: підвищення якісної зайнятості до 78%; заохочення участі щонайменше 60% дорослих у навчанні щороку; зниження рівня бідності на 15 мільйонів людей, включно з щонайменше 5

мільйонами дітей. Крім того, політика згуртованості має на меті пом'якшити наслідки демографічної трансформації, що призводить до скорочення населення працездатного віку. Цей підхід передбачає надання цільової допомоги, включаючи усунення неефективності на ринку праці, в системі освіти, професійній підготовці та навчанні дорослих, а також покращуватиме інновації та ефективність публічного управління, бізнес-середовища, підвищуватиме рівень та доступ до послуг. [14]

Інституційні та фінансові рамки Політики згуртованості формуються з урахуванням середньострокової перспективи, що відповідає семирічному бюджетному циклу ЄС, в той же час фактичний період здійснення виплат розширюється до десяти років. Зміст і пріоритети Політики згуртованості перебувають у постійному взаємозв'язку зі стратегічними цілями розвитку Європейського Союзу. Так, у межах багаторічних фінансових проєктів 2000–2006 та 2007–2013 років Політика згуртованості тісно пов'язана з реалізацією Лісабонської стратегії, орієнтованої на прискорення економічного зростання, підвищення продуктивності та створення нових робочих місць. У програмному періоді 2021–2027 років пріоритети Політики згуртованості відповідали завданням стратегії «European Union 2030 Territorial Agenda , Territorial Agenda 2030 – A future for all places » (далі за текстом - ТА 2030), яка передбачала досягнення розумного, сталого та інклюзивного розвитку. [30]

Детальний опис цілей, пріоритетів та стратегій, визначених у «Territorial Agenda 2030 – A future for all places» зосереджується на підтримці цифрової трансформації та переходу до кліматично нейтральної економіки. У межах програмного періоду 2021–2027 років було визначено п'ять ключових цілей політики, що замінили одинадцять попередніх пріоритетів. Йдеться про формування більш інноваційної та конкурентоспроможної Європи, розвиток «зеленої» низьковуглецевої економіки з орієнтацією на досягнення кліматичної нейтральності, підвищення транспортної та цифрової взаємопов'язаності територій, посилення соціальної згуртованості та інклюзії,

а також наближення європейських політик до громадян шляхом підтримки сталого та комплексного розвитку різних типів територій. [30]

Territorial Agenda 2030 – A future for all places фокусує увагу на тому, що розвиток територій вимагає врахування специфіки кожного місця, координації між рівнями влади та між політичними секторами. Territorial Agenda 2030 – A future for all places +1 ESPON надають інструменти, які дозволяють громадам розуміти, де вони знаходяться з точки зору територіальної спроможності, зв'язності, потенціалу, а також дозволяють порівнювати себе з аналогічними європейськими територіями. Таким чином, в рамках Політики згуртованості територіальна громада стає «точкою застосування» євроінтеграції - локальним актором, який здійснює конкретні проекти, формує стратегію і демонструє здатність адаптуватися до європейської системи. Реалізація Політики згуртованості створює нову структурну рамку розвитку місцевого самоврядування та ґрунтується на низці базових принципів, які встановлюють механізми розподілу та використання матеріальних ресурсів. Одним із ключових механізмів в парадигмі Політики Згуртованості є принцип концентрації, який охоплює кілька взаємопов'язаних вимірів. По-перше, концентрація ресурсів передбачає спрямування основної частини фінансування на підтримку менш розвинених регіонів з метою скорочення розриву між ними та більш розвиненими територіями. Зокрема, у програмному періоді 2014–2020 років близько 70 % коштів було спрямовано саме на такі регіони, тоді як у 2021–2027 роках менш розвинені регіони, які охоплюють приблизно 28 % населення ЄС, отримали близько 61 % загального бюджету. [20] Попередній розподіл фінансування здійснюється відповідно до так званої «берлінської формули», що базується на показниках валового внутрішнього продукту на душу населення та дозволяє класифікувати регіони рівня NUTS II за ступенем розвитку. По-друге, концентрація зусиль означає фокусування інвестицій на досягненні пріоритетних цілей Європейського Союзу, насамперед у сферах інновацій, конкурентоспроможності та екологічної

трансформації. По-третє, концентрація витрат реалізується через чіткі часові рамки використання коштів, відповідно до яких фінансування, виділене на конкретний рік, має бути повністю освоєне у встановлений термін. У чинному програмному періоді застосовується правило N+3, яке зобов'язує держави-члени використати кошти протягом трьох років після їх виділення.[25]

Важливим принципом Політики згуртованості є програмування, що передбачає фінансування не окремих проєктів, а комплексних багаторічних програм та стратегій розвитку, розроблених на національному або регіональному рівнях і узгоджених із загальноєвропейськими пріоритетами. Такий підхід забезпечує стратегічну узгодженість інвестицій та підвищує ефективність використання ресурсів. Важливе значення для Політики згуртованості має принцип партнерства, який передбачає залучення до процесу програмування та реалізації Політики згуртованості широкого кола заінтересованих сторін. До заінтересованих сторін належать інституції Європейського Союзу, органи державної влади та місцевого самоврядування, соціальні партнери, а також організації громадянського суспільства. Партнерський підхід охоплює всі етапи реалізації програм — від планування та управління до моніторингу й оцінювання результатів — і сприяє кращому врахуванню територіальних особливостей та реальних потреб місцевих громад. Реалізація Політики згуртованості Європейського Союзу здійснюється переважно через систему Європейських структурних та інвестиційних фондів (ЄСІФ), які виступають основними фінансовими інструментами підтримки регіонального та територіального розвитку. Фінансування Політики згуртованості здійснюється через структурні фонди, до яких належать: Європейський фонд регіонального розвитку (The European Regional Development Fund, ERDF), що інвестує у розвиток міст і регіонів; Фонд згуртованості (The Cohesion Fund, CF), що спрямовує кошти на проєкти з охорони навколишнього середовища і розвитку транспорту у менш заможних країнах ЄС; Європейський соціальний фонд (The European Social Fund Plus ,

ESF+), який підтримує зайнятість та сприяє формуванню справедливого і соціально інклюзивного суспільства; Фонд справедливого переходу (The Just Transition Fund, JTF), фінансування якого спрямоване на підтримку регіонів, що зазнають найбільших викликів у процесі переходу до кліматичної нейтральності. Європейський фонд регіонального розвитку (The European Regional Development Fund, RDF) спрямований на стимулювання соціально-економічного зростання регіонів і міст ЄС шляхом інвестицій у підприємництво, інновації, інфраструктуру та цифровізацію. Фонд згуртованості (The Cohesion Fund, CF) орієнтований на підтримку менш економічно розвинених держав-членів і фінансує проекти у сферах охорони довкілля та розвитку транспортних мереж, що мають загальноєвропейське значення. Європейський соціальний фонд плюс (The European Social Fund Plus, ESF+) зосереджений на питаннях зайнятості, соціальної інтеграції, розвитку людського капіталу та забезпечення рівного доступу до можливостей на ринку праці. Водночас Фонд справедливого переходу (The Just Transition Fund, JTF) покликаний пом'якшити соціально-економічні наслідки переходу до кліматично нейтральної економіки в регіонах, які найбільше залежать від вуглецевих галузей. [29]

1.2. Інституційні та методологічні підходи до практичної реалізації Cohesion Policy в країнах ЄС

Політика згуртованості має виняткове значення для досягнення стратегічних завдань, що стоять перед Європейським Союзом у довгостроковій перспективі. У Договорі про Європейський Союз зазначено, що Союз сприяє економічній, соціальній та територіальній єдності держав-членів і солідарності між ними.[16] В ТА 2030 підкреслюється, що територіальна згуртованість означає сприяння збалансованому й гармонійному просторовому розвитку — як поміж країнами, регіонами,

містами та громадами, так і всередині них — а також гарантування майбутніх можливостей для всіх територій та мешканців Європи, беручи до уваги різноманіття територіальних умов та принцип субсидіарності. Територіальна згуртованість передбачає створення більш рівних шансів, зокрема у доступі до публічних послуг для людей і бізнесу незалежно від їхнього місцезнаходження. Вона посилює європейську солідарність, сприяє зближенню та зменшенню розривів між більш розвиненими і менш перспективними чи відсталими територіями. Водночас територіальна згуртованість допомагає кожній території розвинути свій потенціал, використовуючи місцеві ресурси й переваги через інвестиції, орієнтовані на конкретні місця (place-based investment). Це приносить користь як усій Європі, так і окремим країнам. [30]

ТА2030 акцентує необхідність стратегічного просторового планування та окреслює орієнтири для його впровадження, водночас закликаючи інтегрувати територіальний вимір у секторні політики на всіх рівнях управління. Мета ТА2030 — сприяти інклюзивному й сталому розвитку для всіх територій і підтримати досягнення Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals) у Європі. У пункті 11 ТА2030 зазначається, що регіональні та місцеві органи влади можуть потребувати зовнішньої підтримки для забезпечення інклюзивного й сталого розвитку. Така допомога може надаватися в межах Політики згуртованості ЄС та Політики розвитку сільських територій у рамках Спільної аграрної політики (CAP), які передбачають відповідні цілі та інвестиції у всі регіони. Це особливо актуально для територій з менш сприятливими перспективами, відсталих областей, а також територій, що постійно стикаються з природними або демографічними обмеженнями. [30]

Європейський зелений курс (European Green Deal), План інвестицій для сталої Європи та Механізм справедливого переходу (Just Transition Mechanism), поряд із відповідними секторними політиками ЄС та ініціативою «Довгострокове бачення розвитку сільських територій» (Long-term Vision for Rural Areas), створюють поля для синергії між ТА2030 і ширшими стратегіями

та політиками Союзу. Водночас ESPON надає інструменти, що дозволяють місцевим громадам оцінити їхню територіальну спроможність, зв'язність і потенціал, а також порівняти себе з подібними європейськими територіями. [17]

Аналіз наведених документів свідчить, що територіальна громада виступає «полем реалізації» ключових принципів євроінтеграційної політики — вона є локальним актором, що втілює проекти, формує стратегії й демонструє спроможність адаптуватися до європейських механізмів. Що стосується методології та послідовності впровадження Політики згуртованості на національному рівні, початковим етапом програмування є підготовка Угоди про партнерство, яка подається на розгляд і затвердження Європейській Комісії. У цьому стратегічному документі визначаються ключові пріоритети використання ресурсів Європейських структурних та інвестиційних фондів, цілі політики, орієнтовний розподіл фінансування між фондами й категоріями регіонів, перелік запланованих програм, а також заходи з підвищення адміністративної спроможності та запровадження інтегрованого територіального підходу. Наступним елементом реалізації Політики згуртованості є розробка операційних програм, які деталізують механізми досягнення цілей у межах конкретного програмного періоду. Операційні програми обґрунтовують вибір пріоритетів, містять аналіз ключових проблем розвитку, опис запланованих заходів, порядок застосування фінансових і територіальних інструментів, а також визначають органи, відповідальні за управління програмами. Зазвичай розробка й реалізація операційних програм покладаються на спеціально визначений орган управління, призначений урядом відповідної держави-члена. Одночасно обов'язковою є побудова ефективної системи управління та контролю, яка гарантує законність, прозорість і результативність використання коштів Європейських структурних та інвестиційних фондів. Впровадження операційних програм у рамках ЄСІФ вимагає формування чіткої інституційної архітектури управління, яка

забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, прозорість процедур і належний контроль. [8] У цьому контексті держави-члени мають визначити відповідальні інституції та розподіл функцій у сфері програмування, виконання, фінансового управління, моніторингу й аудиту. Ключовим елементом системи Політики згуртованості є Орган управління, на якого покладається загальна відповідальність за підготовку та реалізацію операційної програми. Він бере участь у складанні програмних документів, формує внутрішні процедури організації й функціонування програми, розробляє критерії відбору проєктів та подає їх на схвалення Моніторинговому комітету. До повноважень Органу управління також належить підготовка і публікація графіків конкурсів проєктних заявок, координація оцінювання, ухвалення остаточних рішень щодо надання фінансування та взаємодія з міністерствами, іншими державними органами, економічними й соціальними партнерами для узгодження реалізації різних програм. Окрім того, Орган управління готує річні та підсумкові звіти, організовує оцінювання ефективності програм, перевіряє допустимість витрат, контролює використання коштів ЄС та національного співфінансування і вживає коригувальних заходів у разі виявлення порушень, забезпечуючи при цьому належний аудиторський слід. З огляду на великі адміністративні навантаження Орган управління може делегувати частину своїх обов'язків Проміжному органу. [8] Такий орган зазвичай відповідає за операційну підтримку реалізації програм: підготовку лінійок проєктів, консультування потенційних заявників, організацію й запуск конкурсів, приймання та реєстрацію заявок, перевірку їх відповідності адміністративним вимогам і критеріям прийнятності. Проміжний орган також координує технічну й фінансову оцінку проєктів із залученням незалежних експертів, забезпечує укладання фінансових договорів з бенефіціарами, проводить перевірки реалізації проєктів на місцях і здійснює поточний моніторинг, регулярно інформуючи Орган управління. Функцію незалежного контролю у системі реалізації операційних програм виконує

Орган аудиту. [8] Його завдання — перевірка ефективності систем управління і контролю, проведення системних і вибіркового аудитів, а також фінального аудиту наприкінці програмного періоду. Орган аудиту готує відповідні аудиторські висновки, підтверджує обґрунтованість витрат, перевіряє правильність використання національного співфінансування та здійснює процедури, необхідні для підготовки ліквідаційних декларацій при закритті програми. Фінансові потоки у межах операційних програм адмініструє Орган сертифікації, який відповідає за складання й подання до Європейської Комісії завірених звітів про витрати та платіжних заявок у комп'ютеризованому вигляді. [8] Цей орган отримує кошти від Комісії і забезпечує їх перерахування бенефіціарам або на відповідні рахунки одержувачів фінансування, гарантує коректність і своєчасність платежів. Важливу роль у системі управління відіграє Моніторинговий комітет, який здійснює стратегічний нагляд за виконанням операційної програми.[8] До його повноважень належить затвердження критеріїв відбору операцій, аналіз прогресу у досягненні цілей програми, розгляд і схвалення річних та підсумкових звітів, а також ініціювання перегляду або експертизи програми з метою підвищення ефективності управління. Моніторинговий комітет, як правило, формується на принципах широкого партнерства й може включати представників національних, регіональних та місцевих органів влади, Європейської Комісії, Європейського інвестиційного банку, соціально-економічних партнерів, громадських організацій, наукових і дослідницьких установ. Відповідно до принципу партнерства, держава-член має забезпечити залучення широкого кола зацікавлених сторін до підготовки Угоди про партнерство та операційних програм. Таке партнерство охоплює органи влади різних рівнів, економічних і соціальних партнерів, організації громадянського суспільства — включно зі структурами, що працюють у сферах захисту довкілля, соціальної інтеграції, дотримання прав людини, гендерної рівності та протидії дискримінації — а

також університети й наукові центри. Основним інструментом погодження позицій і інтересів у цьому процесі виступають публічні консультації. [8]

Безпосереднє впровадження операційних програм здійснюють держави-члени та їхні регіони. Орган управління розробляє та оприлюднює календар конкурсів проектних заявок із зазначенням доступних обсягів фінансування, критеріїв прийнятності та процедур подання. Він також готує методичні матеріали й інструкції для заявників, які охоплюють увесь проектний цикл — від підготовки заявки до звітування про результати. Відібрані бенефіціари реалізують проекти й подають звіти про понесені витрати у встановлені строки. Після перевірки витрат Орган управління формує платіжні заявки до Європейської Комісії разом із підтверджувальними документами. За відсутності зауважень Комісія відшкодовує підтвержені витрати, які потім компенсуються бенефіціарам через національні платіжні механізми. Моніторинг і контроль за використанням коштів ЄСІФ здійснюються на всіх етапах реалізації програм і є спільною відповідальністю як Європейської Комісії, так і держав-членів, зокрема Органів управління, аудиту та Моніторингових комітетів. У рамках спільного управління операційними програмами національні органи влади виконують чітко визначені функції, спрямовані на забезпечення законності, ефективності й належного контролю за використанням коштів ЄС. Орган управління несе первинну відповідальність за запобігання, виявлення та врегулювання порушень, що виникають у процесі виконання операційної програми. Для цього він проводить управлінські перевірки, які охоплюють як адміністративний контроль платіжних заявок бенефіціарів, так і виїзні перевірки реалізації операцій. Важливою частиною його діяльності є впровадження пропорційних і дієвих заходів протидії шахрайству та забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю. За підсумками виконання програми Орган управління готує управлінську декларацію, що подається до Європейської Комісії й підтверджує належне функціонування системи управління і контролю.

Незалежну оцінку ефективності цих систем здійснює Орган аудиту, який проводить системні аудити, аудити окремих операцій і рахунків. [8] Метою його роботи є надання Європейській Комісії обґрунтованих гарантій щодо надійності системи управління і контролю, а також правомірності та регулярності витрат, включених до фінансової звітності операційної програми. Моніторинговий комітет відіграє ключову роль у стратегічному нагляді за реалізацією програми. Він зобов'язаний збиратися щонайменше раз на рік для аналізу ходу виконання операційної програми, оцінки прогресу у досягненні поставлених цілей та розгляду чинників, які можуть впливати на її ефективність. [8] У межах своєї компетенції Комітет оцінює внесок програми у виконання рекомендацій для конкретних держав, рівень розвитку адміністративної спроможності органів влади, партнерів і бенефіціарів, а також розглядає питання вдосконалення механізмів реалізації. Окрім затвердження критеріїв відбору операцій, Комітет погоджує пропозиції щодо змін до програмних документів і дає рекомендації Органу управління, зокрема щодо заходів зі зниження адміністративного навантаження для учасників програм. [7]

Окремий напрям співпраці між державами-членами та Європейською Комісією стосується оцінювання операційних програм. За проведення оцінок відповідають держави-члени, які зобов'язані здійснювати як попередню, так і підсумкову оцінку програм за критеріями ефективності, результативності, релевантності, узгодженості та доданої вартості для Європейського Союзу. Додатково проводиться оцінка впливу програм з метою встановити їхній реальний внесок у соціально-економічний розвиток. Ці завдання, як правило, виконують внутрішні або зовнішні експерти з функціональною незалежністю. [8]

Для забезпечення належної якості оцінювань держави-члени та Органи управління зобов'язані налагодити відповідні процедури збору й обробки даних, розробити план оцінювання та гарантувати публічний доступ до

результатів через офіційні вебресурси. Прозорість і уніфікованість залишаються одними з ключових інституційних принципів Політики згуртованості.

1.3. Управління грантовими проектами в рамках Cohesion Policy на місцевому рівні: проблеми та виклики

Як вже було вказано, Політика згуртованості формує нову структурну основу для розвитку місцевого самоврядування. Участь у євроінтеграційних процесах вимагає від громад посилення інституційної спроможності, приведення управлінських підходів у відповідність до стандартів ЄС та активного включення в програми регіонального розвитку. На 9-му Форумі з питань згуртованості, присвяченому практичним результатам Політики згуртованості, Еліза Феррейра, комісарка з питань згуртованості та реформ, підкреслила, що ця політика допомогла слабшим державам-членам максимально використати свої ресурси на єдиному конкурентному ринку, сприяючи збалансованому зростанню та розвитку ЄС: «ЄС – це верстат конвергенції, двигуном якої є політика згуртованості». [9]

Територіальні громади та органи місцевого самоврядування є не лише головними бенефіціарами, а й ключовими партнерами у системі управління грантовими програмами ЄС. На ці структури покладається значна частина обов'язків щодо моніторингу, підготовки та втілення наданих програм розвитку. Водночас комплексне дослідження успішності реалізації таких програм дає підстави виокремити низку проблем, з якими стикаються учасники-бенефіціари. Серед них — надмірна бюрократизація інституцій, організаційні та кадрові прогалини, що суттєво впливають на якість виконання програм і здатність залучати необхідні інвестиції. Узагальнений огляд проблем і викликів, що постають під час підготовки та розробки програмних

документів територіальними громадами та іншими органами влади, дозволяє згрупувати їх у чотири взаємозалежні категорії:

- 1) методологічні та інформаційні обмеження;
- 2) проблеми «міжінституційної» взаємодії та координації;
- 3) дефіцит узгодженості на етапі формування стратегії проєкту;
- 4) недостатній рівень експертної та інституційної спроможності. [20]

Перший блок проблем пов'язаний із методологічним і інформаційним забезпеченням процесу підготовки необхідної документації. Багато документів, які мають готуватися на регіональному та місцевому рівнях, створюються на основі методик, що вже не відповідають сучасним вимогам стратегічного планування і не враховують комплексні програми розвитку регіону чи транскордонної співпраці. Важливим викликом є також невідповідність так званих «часових горизонтів планування» між різними рівнями управління, що призводить до відсутності чіткої послідовності в підготовці національних, регіональних та місцевих планів розвитку. [20]

Не менш критичною є проблема обмеженого доступу до репрезентативних, актуальних та порівнянних статистичних даних, особливо на субрегіональному та рівні територіальних громад. Під час підготовки проєктних пропозицій і реалізації програм територіальні громади здебільшого спираються на загальнодержавні статистичні джерела, зокрема дані Eurostat та національних статистичних бюро. Водночас у низці ключових напрямів територіального розвитку, таких як наукові дослідження; інновації; екологічна та енергетична трансформація; культурна та мультиконфесійна різноманітність — релевантні індикатори або відсутні, або не пристосовані до потреб місцевого програмування. Об'єктивними причинами таких інформаційних прогалів є обмежені можливості місцевих органів влади щодо збору первинних даних, фінансові та кадрові обмеження, низький рівень кваліфікації персоналу, а також застосування застарілих статистичних методик. [20] На ситуацію впливає також фрагментарність інформаційних джерел і

відсутність ефективних інструментів для міжрегіонального компаративного аналізу. Негативний ефект цих проблем — зниження точності, адекватності та обґрунтованості оцінки потреб громад і регіонів, ускладнення формування політик, орієнтованих на факти й реальні потреби, а також складність визначення реалістичних базових показників і проміжних цілей для подальшого моніторингу динаміки реалізації програм. [20]

Ще одним чинником, який варто враховувати при ефективному регіональному програмуванні, є недостатній рівень залучення та координації зацікавлених сторін на регіональному та місцевому рівнях у стратегічному циклі планування. Практика показує, що органи місцевого самоврядування та громади не завжди можуть забезпечити сталу мотивацію зацікавлених сторін до участі у процесах планування, зокрема у роботі структур, що готують участь у програмах і тендерах, та при проведенні публічних консультацій. Особливо складно залучити представників бізнесу, які орієнтуються на можливості освоєння коштів ЄС задля галузевих інтересів, а не на формування довгострокових інвестиційних пріоритетів для громади чи регіону в цілому. Це породжує ефект «замкненого кола», коли слабкий зворотний зв'язок з боку місцевих підприємців погіршує якість стратегічних документів, що, у свою чергу, ще більше зменшує зацікавленість стейкхолдерів у регіональному плануванні. Ще одна проблема — фрагментованість взаємодії органів місцевої влади з різними групами зацікавлених сторін. В рамках регіональної політики різні підрозділи місцевих органів влади часто ведуть паралельні та незгоджені контакти з тими самими учасниками, що спричиняє дублювання запитів, інформаційне перевантаження, роздратування та зниження довіри регіональних акторів до влади. За відсутності чітких координаційних повноважень взаємодія з місцевими суб'єктами часто носить двосторонній характер, а не стає справжнім партнерством. У підсумку органи місцевого самоврядування виконують переважно роль посередника або модератора, витрачаючи значні час і ресурси, тоді як стратегічна співпраця серед усіх

зацікавлених сторін залишається обмеженою. Як свідчить інформація з медіа, у ряді регіонів ЄС і в Україні існує низький рівень взаємної довіри та розуміння між владою, бізнесом, науковою спільнотою та громадянським суспільством, що додатково ускладнює формування спільного бачення розвитку регіону і призводить до втрати можливостей щодо отримання європейських програм і інвестицій.[7]

Координаційні проблеми поглиблюються внутрішніми організаційними недоліками у структурах органів місцевої влади та інших владних суб'єктів. Слабка взаємодія між департаментами та висока плинність кадрів призводять до втрати інституційної пам'яті та інформаційних ресурсів, уже наданих зацікавленими сторонами. Нові співробітники не завжди мають повну інформацію, що негативно впливає на послідовність стратегічного діалогу з регіональними акторами. Крім того, окремі суб'єкти влади стикаються з проблемами організації та модерації обговорень між групами з різними інтересами та рівнем впливу. Це особливо помітно за умови короткострокової логіки освоєння фінансів замість орієнтації на довгостроковий розвиток. Слід також виділити ще одну проблему. Залучення програм та інвестицій з Європейських структурних фондів пов'язане з наявними програмами регіонального розвитку. Органи місцевого самоврядування часто подають формальні або слаборозроблені, статистично чи юридично непідготовлені пропозиції, обмежуючись переліком бажаних проєктів без пріоритетизації та обґрунтування. Це ускладнює задоволення реальних потреб регіонів і громад та забезпечення відповідності між місцевими і регіональними стратегічними цілями. Схожа ситуація спостерігається у взаємодії з бізнесом, який, попри формальні запрошення, часто не вбачає безпосередньої цінності в участі у стратегічних дискусіях.[8] Водночас слід наголосити, що європейські програми в межах Політики згуртованості мають прикладний характер і орієнтовані на потреби регіонів. У наведеній нижче таблиці ця теза продемонстрована наочно.

Таблиця 1.1

Ціль політики	€ млрд	Фонди	Напрями фінансування	Прогнозований вплив
Більш конкурентоспроможна та розумніша Європа	73	ERDF	Дослідження, інновації, конкурентоспроможність та цифровізація	Підтримка 725 000 компаній; • підтримка 83 000 дослідників; • цифровізація 22 500 органів публічного управління
Більш екологічна («зелена») економіка	92	ERDF CF	Енергетичний перехід, кліматичні цілі, стійка мобільність	1230 км нових і модернізованих ліній для трамваїв і метро • 12 200 км велосипедної інфраструктури • чиста вода для 16,4 млн людей • реконструкція будівель, відновлювана енергія
Об'єднана (більш зв'язана) Європа	40	CF	Сталий транспорт і цифровізація сектору	Вдосконалення залізничних мереж, включаючи 3900 км залізничних ліній TEN-T
Соціальна та інклюзивна Європа	111	ESF+	Працевлаштування, розвиток навичок, соціальна інтеграція та інфраструктура охорони здоров'я	Підтримка 37 млн людей (у сфері освіти, охорони здоров'я та інклюзії); підтримка 6,5 млн безробітних; підтримка 1,3 млн людей не активних на ринку праці
Європа ближче до громадян	19	CF	Розвиток громад через підтримку 2150 інтегрованих стратегій розвитку територій	Енергетична реконструкція громадських будівель; міські відкриті простори; підтримка культурних/туристичних об'єктів
Фонд справедливого переходу	19,7	JTF	Декарбонізація економіки (території, що залежать від викопного	39 000 МСП отримають підтримку; 5 000

			палива та галузей з інтенсивним використанням вуглецю, щоб підтримати їх перехід)	МСП - навички для розумної спеціалізації, промислового переходу; майже 200 000 осіб отримають нову кваліфікацію; 120 000 безробітних отримають підтримку; майже 46 000 гектарів землі буде відновлено
Interreg	10	ERDF CF	Заходи, які посилюють територіальне співробітництво, як всередині, так і за межами держав-членів ЄС. Interreg Europe поширюється на сім країн-кандидатів на вступ до ЄС, зокрема й на Україну	До різних видів спільних дій через кордон буде залучено: • понад 2 млн людей; 40 299 організацій; 25 456 малих і середніх підприємств

Interreg Europe поширюється на сім країн-кандидатів на вступ до ЄС, зокрема й на Україну. До різних видів спільних дій через кордон буде залучено: • понад 2 млн людей; 40 299 організацій; 25 456 малих і середніх підприємств EU.[14]

Особливої уваги заслуговує питання інтеграції нових учасників у коло суб'єктів, що реалізують проекти й програми ЄС у межах Політики згуртованості. Нові партнери та бенефіціари часто не мають достатніх матеріальних ресурсів, досвіду чи знань для повноцінної участі у проекті та стратегічному партнерстві. Викликом є незнання процедур та специфіки регіональної політики, що спричинює низьку якість зворотного зв'язку або самоусунення від активної участі. Відсутність системної підтримки та навчання для нових учасників обмежує інклюзивність процесів і знижує загальну ефективність партнерського підходу. Слід також звернути увагу на системну проблему недостатнього рівня комунікації (стратегічної узгодженості) між різними рівнями планування, зокрема між регіональним,

місцевим та вертикальними стратегічними документами. Формальна уніфікація структури регіональних планів розвитку, яку впроваджує ЄС, може давати позитиви, оскільки полегшує сприйняття документів зацікавленими сторонами та стандартизує підходи до стратегічного аналізу й програмування. Проте така уніфікація може ускладнювати змістовну інтеграцію позицій і інтересів ключових регіональних акторів. Аналіз регіональних планів розвитку, необхідних для програмування проєктів, свідчить, що результати консультацій із зацікавленими сторонами та сформульовані стратегічні цілі часто не з'єднані у єдину логічну структуру. Підходи до проєктів і інвестицій у рамках Політики згуртованості вимагають партнерства на рівні регіонів і громад. Хоча більшість проєктних документів містять формальні розділи про партнерство і тематичні групи, ці розділи здебільшого носать допоміжний характер, описові, формально оформлені й розміщені в кінці документів. Це свідчить про те, що концепції та пріоритети місцевих стейкхолдерів не інтегровані в основний контекст стратегічного плану, не відображені у пріоритетах та не транслюються через систему цілей і заходів у проєктних пропозиціях. Такий підхід робить проєкти формальними, знецінює вимоги об'єктивного стратегічного планування та обмежує можливості ефективного поєднання фінансових ресурсів із реальними потребами й ініціативами на місцевому рівні. Внаслідок цього відповідні органи влади часто трактують регіональні плани як документи, що умовно відповідають специфіці локального розвитку. Вертикаль і взаємодія між її елементами завжди ускладнюють програмування проєктів і залучення інвестицій. Забезпечення вертикальної узгодженості між регіональними цілями й завданнями на рівні територіальних громад є критично важливим. Регіональні органи планування та проєктування стикаються з проблемами гармонізації стратегічних пріоритетів місцевих громад із загальною регіональною візією. Це особливо помітно, коли місцева влада віддає перевагу реалізації власних коротко- та середньострокових програм розвитку, тоді як регіональні плани, як правило, орієнтовані на

довгострокові напрями, такі як підвищення конкурентоспроможності, розвиток інноваційного потенціалу, цифрова трансформація чи розвиток людського капіталу, а місцеві стратегії часто концентруються на інфраструктурних проєктах. Така різниця пріоритетів ускладнює формування цілісної логіки розвитку і знижує ефективність використання ресурсів. Відсутність чітких стимулів і механізмів відповідальності для місцевих органів влади щодо дотримання регіональних планів розвитку додатково посилює проблему стратегічної неузгодженості.

У багатьох випадках відсутні інструменти, які б мотивували громади інтегрувати регіональні пріоритети у власні стратегічні документи або несли б наслідки за їх ігнорування. За відсутності формалізованих зобов'язань та інституційних важелів регіональні плани сприймають як рекомендаційні, що знижує мотивацію до їх впровадження.

Ще один важливий аспект — поширене сприйняття регіонального планування як малорелевантного для щоденної діяльності місцевих організацій. Багато органів місцевого самоврядування та представників приватного сектору не ототожнюють себе з регіональними стратегіями і не відчують причетності до їх формування та реалізації. Для бізнесу регіональні плани часто залишаються абстрактними і далекими від операційної діяльності. Малі громади, у свою чергу, схильні зосереджуватися на локальному плануванні, розглядаючи регіональний рівень як другорядний. У сукупності ці чинники призводять до зниження ролі органів місцевого самоврядування як центрів інновацій та стратегічного лідерства.[20] Це обмежує можливості для формування широкої підтримки серед регіональних еліт. Поки всі зацікавлені сторони не визнають практичні переваги регіональної координації, розвиток територій залишатиметься фрагментованим, а стратегічне планування — позбавленим цілісного довгострокового вектору. Додатково існують фактори, що гальмують ефективність регіонального і місцевого розвитку. Загрозливим є низький

рівень експертності та інституційної спроможності як органів місцевого самоврядування, так і інших владних суб'єктів. Це впливає на якість стратегічного планування на місцевому рівні, унеможливаючи формування цілісної та узгодженої системи розвитку територій і отримання ефективних програм та інвестицій. Іноді місцеві органи влади не в змозі чітко визначити свої пріоритети або пов'язати їх із ширшим регіональним контекстом. Такий розрив часто зумовлений обмеженим досвідом у стратегічному плануванні на місцевому рівні, а також браком практичних методичних рекомендацій і стандартних посібників, які б допомагали у розробці, впровадженні та оновленні місцевих планів розвитку. Додатковою проблемою є недостатня доступність надійних, актуальних і порівнюваних статистичних даних, необхідних для якісної оцінки потреб територій, а також дефіцит інструментів для системного залучення зацікавлених сторін до місцевого планування. За цих умов територіальні громади часто залучають зовнішніх консультантів для підготовки стратегічних документів. Такий підхід зменшує ризики, пов'язані з локальною експертизою, але процес планування може перетворюватися на формальність, обмежену технічним завданням, без реального залучення місцевих зацікавлених сторін. Залежність від зовнішніх експертів знижує здатність органів місцевого самоврядування накопичувати власні знання й навички у сфері стратегічного управління. Відсутність системної підтримки у розвитку спроможностей, можливостей горизонтального обміну досвідом між громадами та регулярних навчальних програм ще більше ускладнює підвищення якості місцевого планування. Разом з тим: «Ідея ЄС значною мірою базується на тому, що, об'єднуючи зусилля й усуваючи різного роду бар'єри для співпраці, країни, його члени, виграють від синергії. У межах такої співпраці країни-члени ЄС визначають спільні цілі і за рахунок спільного бюджету формують програми й фінансові інструменти, які допомагають їх реалізовувати». [20]

У підсумку, наведені вище проблеми вказують на дефіцит інструментів, знань і навичок, необхідних для системного відстеження та прогнозування соціально-економічних тенденцій у регіонах, а також для об'єктивної оцінки ефективності політичних і програмних втручань. Без цілеспрямованих інвестицій у розвиток аналітичної спроможності, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних підходів до моніторингу й оцінки потенціал стратегічного планування як інструмента сталого регіонального розвитку залишатиметься невикористаним.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі магістерської роботи було розглянуто сутність Політики згуртованості ЄС, її місце в системі європейської регіональної політики, а також основні інструменти й методи її реалізації. Встановлено, що Політика згуртованості є ключовим елементом європейської інтеграційної моделі та одним із головних механізмів забезпечення економічної, соціальної й територіальної єдності Союзу. Її концептуальною основою виступає принцип солідарності, який передбачає підтримку менше розвинених регіонів і зниження структурних диспропорцій між країнами та територіями. У межах дослідження визначено, що Політика згуртованості виходить за межі простого перерозподілу фінансових ресурсів, формуючи цілісну систему стратегічного планування та багаторівневого врядування. Вона спирається на такі методологічні засади, як програмний підхід, партнерство між рівнями влади, орієнтація на результати та інтегрованість територіального розвитку. Саме ці принципи зумовлюють вимоги до управління коштами, підзвітності та залучення місцевих акторів, зокрема органів місцевого самоврядування. Окрема увага в розділі приділена фінансовим інструментам Політики Згуртованості, зосередженим у структурних фондах ЄС. Європейський фонд регіонального розвитку, Фонд згуртованості, Європейський соціальний фонд

Plus та Фонд справедливого переходу охоплюють широкий спектр втручань — від інфраструктурних інвестицій і розвитку людського капіталу до підтримки «зеленого» переходу та соціальної інклюзії. Сукупний обсяг фінансування, що становить близько третини бюджету ЄС у поточному програмному періоді, підтверджує стратегічну вагу цієї політики для довгострокового розвитку Союзу. Отже, політика згуртованості постає не лише як фінансовий механізм, а як комплексна модель регіонального розвитку, що поєднує ресурси, інституційні механізми та управлінські підходи. Її аналіз у першому розділі створює теоретичну й методологічну базу для подальшого дослідження управління європейськими грантами на рівні територіальних громад, зокрема в контексті європейської інтеграції України та адаптації національної регіональної політики до стандартів і практик ЄС.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ: ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ

2.1. Інституційні засади децентралізації та нова архітектура фінансування місцевого розвитку в умовах європейської інтеграції

Протягом тривалого часу Україна діяла в рамках адміністративно-територіальної системи, що сформувалася ще за радянської епохи та вирізнялася високим ступенем централізації й багаторівневою управлінською ієрархією. На початку реформ ця система включала 24 області, майже п'ять сотень районів, міста обласного підпорядкування та приблизно одинадцять тисяч сільських і селищних населених пунктів. Така модель не відповідала сучасним вимогам ефективного публічного управління і обмежувала здатність місцевих громад самостійно забезпечувати якісні публічні послуги. Із 2014 року в Україні розпочато комплексну реформу децентралізації, спрямовану на передачу повноважень і ресурсів на користь органів місцевого самоврядування. Одним із ключових заходів стало створення спроможних територіальних громад шляхом укрупнення дрібних муніципальних одиниць. Метою цього підходу було сформувати адміністративні одиниці з достатнім фінансовим, кадровим та інституційним потенціалом для виконання власних повноважень. Важливим кроком у реформі стало ухвалення у 2016 році пакета нормативних актів, що започаткували фіскальну децентралізацію. Внаслідок цього місцеві ради отримали розширені бюджетні повноваження, а податкове законодавство було приведене у відповідність до нової моделі міжбюджетних відносин. Запроваджені зміни значно посилили фінансову автономію громад, що відобразилося у стрімкому зростанні їхніх доходів: якщо у 2018 році сумарні надходження територіальних громад становили близько 21 млрд грн, то у 2022 році вони зросли до 285 млрд грн. Це зростання було обумовлене як процесами

територіального об'єднання, так і змінами механізмів розподілу податкових надходжень. [7]

У період 2014–2020 років відбулася масштабна адміністративно-територіальна реорганізація, у результаті якої майже одинадцять тисяч місцевих рад були об'єднані добровільно або адміністративно в 1470 територіальних громад. Це спростило управлінську структуру та заклало основу трирівневої моделі, що охоплює регіональний рівень, рівень територіальних громад і рівень населених пунктів у межах громад.[7]

Водночас питання розмежування функціональних повноважень між районами та областями залишається відкритим, оскільки багато укрупнених районів формально існують, але не мають чітко визначеної управлінської ролі. Схема фінансування регіонального і місцевого розвитку в Україні спирається на поєднання національних інструментів підтримки та участі у міжнародних грантових і субсидійних програмах. Реалізація багатьох проєктів в рамках цих механізмів вимагає обов'язкового співфінансування з місцевих бюджетів, а також наявності адекватної адміністративної спроможності громад до підготовки, виконання й моніторингу проєктів. Центральним елементом національної системи фінансування регіонального розвитку є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який виступає головною конкурсною програмою підтримки інвестиційних ініціатив на субнаціональному рівні. Адмініструє фонд Міністерство розвитку громад та територій України, а кошти спрямовуються на проєкти, що узгоджуються з пріоритетами Державної стратегії регіонального розвитку та регіональними стратегічними документами. Серед головних завдань ДФРР — підвищення конкурентоспроможності регіонів, зменшення міжрегіональних диспропорцій і сприяння збалансованому просторовому розвитку. Хоча нормативно передбачалася фінансова підтримка ДФРР на рівні 1–1,5% доходів загального фонду державного бюджету, фактичні обсяги у 2015–2021 роках істотно не досягали до цієї позначки і коливалися в межах 0,43–0,79%. [7] Після

початку повномасштабної військової агресії проти України у 2022 році фінансування фонду було повністю призупинене, а передбачені кошти перенаправлені на потреби оборони. У результаті бюджет ДФРР скоротився з 2 млрд грн до нульового рівня.

У 2024 році було введено оновлений механізм роботи ДФРР із новою моделлю територіального розподілу ресурсів. Половина коштів фонду розподіляється порівну між усіма областями та містами зі спеціальним статусом, а інша половина спрямовується на підтримку регіонів, які зазнали найбільших руйнувань унаслідок бойових дій. Вимога до місцевого співфінансування становить не менше 10% вартості проєкту, тоді як для великих міст цей відсоток може сягати до 50%. Важливою новацією стало включення елементів громадської участі у відборі проєктів: запроваджено публічне голосування мешканців регіонів через цифрові платформи, результати якого враховуються урядом при остаточному формуванні переліку проєктів. Новий підхід робить акцент на відновленні зруйнованої інфраструктури, відбудові житлового фонду, розвитку системи охорони здоров'я та стимулюванні економічного відновлення, за умови обов'язкової відповідності проєктів державним і регіональним стратегіям. [7]

На 2024 рік запроваджено новий механізм розподілу ресурсів ДФРР. Зокрема, 50% коштів передбачено розподіляти рівними частинами між усіма областями та містом Києвом/Севастополем, а решту 50% – серед 12 областей, які зазнали найбільшої шкоди внаслідок бойових дій (Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська). Місцеве співфінансування становить не менше 10% вартості проєктів, а для великих міст цей показник підвищено до 50%. Крім того, змінено механізм відбору проєктів, який передбачає активну участь громадян: мешканці регіонів матимуть можливість голосувати за пропонувані ініціативи через цифровий додаток "Дія". Остаточний перелік проєктів затверджуватиме уряд на основі результатів

публічного голосування. Основний акцент програми зосереджений на відновленні та розвитку регіонів, зокрема на об'єктах критичної інфраструктури, житловому будівництві, охороні здоров'я та економічному відновленні. При цьому зберігається обов'язкова умова відповідності проєктів державним та регіональним стратегіям розвитку. Окремим видом державної підтримки місцевого та регіонального розвитку є субвенції, які спрямовуються на реалізацію проєктів у сферах громадської інфраструктури, соціальних послуг, збереження культурної спадщини та житлового будівництва. До початку повномасштабного вторгнення основними напрямками субвенційного фінансування були:

1. Субвенція на розвиток сільської медицини, що покривала витрати на будівництво та реконструкцію сільських амбулаторій, а також закупівлю медичного обладнання;

2. Субвенція на формування місцевої інфраструктури, яка передбачала фінансування доріг, комунальних послуг та соціальної інфраструктури (дитячих садків, спортивних об'єктів). Ця програма була призупинена у 2020 році через скорочення бюджету, пов'язане з пандемією COVID-19;

3. Соціально-економічна субвенція, що забезпечувала фінансування інфраструктурних проєктів, пов'язаних із дорожньою мережею, комунальними послугами, енергоефективністю, водопостачанням та громадським транспортом. У 2023 році, у першому бюджеті з урахуванням потреб воєнного часу, уряд реалізував 40 окремих програм державної підтримки розвитку територій, орієнтованих на забезпечення безпеки, відновлення та комплексний розвиток громад. Поточний механізм використання інфраструктурних субвенцій в Україні також зазнав суттєвих змін у контексті воєнного часу. Міністерство інфраструктури виступає головним розпорядником цих грантів, тоді як місцеві органи влади виконують функції регіональних розпорядників. Обсяг субвенції для кожного регіону

визначається за формулою, яка враховує як бюджетну спроможність регіону, так і кількість постраждалого населення, що дає змогу пріоритетно підтримувати найбільш постраждалі території. Місцеві адміністрації подають проєктні пропозиції до обласних адміністрацій, які визначають їхню пріоритетність та формують остаточні регіональні списки для затвердження Міністерством інфраструктури. Після затвердження переліки проєктів надсилаються до Європейського інвестиційного банку. Субвенція спрямована на запуск нових проєктів, які відповідають регіональним пріоритетам, при цьому місцеві органи влади зобов'язані забезпечити співфінансування. Система звітності та моніторингу гарантує належне використання коштів, а невикористані ресурси можуть бути перерозподілені.

Загалом, такий механізм дозволяє гнучко залучати державні кошти для реалізації пріоритетних місцевих проєктів через скоординоване планування на різних рівнях влади.

2.2. Міжнародні інструменти фінансування розвитку та відновлення громад та територій

Враховуючи пріоритети місцевого та регіонального розвитку в Україні, доцільно звернути увагу на програми, що реалізуються в рамках європейської регіональної політики. Її центральна ідея полягає у впровадженні принципу згуртованості, спрямованого на створення справжньої єдності в межах Європейського Союзу. Головна мета цієї політики — зменшення нерівностей у розвитку окремих держав і регіонів, які можуть породжувати соціальні та економічні розриви. Це наймасштабніша інвестиційна ініціатива ЄС: у поточному програмному періоді на її реалізацію спрямовується близько третини загального бюджету — 392 млрд євро. Для України нині відкриті такі програми ЄС: • програми підтримки України в межах політики сусідства; • програми транскордонної та транснаціональної співпраці в межах Interreg; •

окремі секторальні програми; • Ukraine Facility. Європейська ініціатива «Східне партнерство», запущена у 2009 році, охоплює шість пострадянських країн Східної Європи — Азербайджан, Білорусь, Вірменію, Грузію, Молдову і Україну (участь Білорусі призупинена з червня 2021 року). Ця ініціатива є частиною політики сусідства.[7] Ключові завдання інструменту — поглиблення партнерства з країнами-партнерами на засадах взаємних інтересів і відповідальності, підтримка стабільності, належного врядування та підвищення стійкості. Більшість нинішніх проєктів і програм в Україні фінансуються через цей інструмент. За даними порталу «Прямуємо разом» (EEAS), в Україні реалізується понад 250 проєктів і програм, що фінансуються ЄС. Їхні описи доступні на офіційному порталі: <https://eu4ukraine.eu/projects-ua>

Окрім цього, Україна активно залучає зовнішні кошти від міжнародних донорів, зокрема від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), Шведського агентства з міжнародної співпраці та розвитку (SIDA), а також раніше — USAID. [20] Наприклад, мультидонорський рахунок ЄБРР «Стабілізація та стале зростання» підтримує муніципальні ініціативи в галузях централізованого теплопостачання, водопостачання та міського транспорту. ЄІБ кредитує проєкти з управління твердими побутовими відходами та будівництва міських доріг, SIDA інвестує у розвиток спроможності муніципалітетів у наданні послуг, а USAID реалізувало програму «Децентралізоване врядування», спрямовану на підвищення ефективності органів місцевого самоврядування.

Перші перспективи для України з'явилися у 2009 році після приєднання до Східного партнерства. Важливим кроком став підпис у 2014 році Угоди про Асоціацію з ЄС, а у 2022 році Україні надали статус кандидата на членство в ЄС. Попри поширену ілюзію швидких змін, євроінтеграція передбачає поетапне виконання численних реформ як «домашніх завдань», які мають стати передумовою для повної інтеграції. Одна з 35 тем переговорів щодо

вступу України до ЄС стосується гармонізації української та європейської регіональної політики, зокрема на рівні законодавства та спроможності її впровадження в регіонах і громадах.

Європейська регіональна політика, або Політика згуртованості, спирається на два базові принципи: подолання регіональних диспропорцій та розвиток співпраці (як це відображено в Розділі 22 Методології розширення). Її важливість полягає в тому, що це найбільша інвестиційна політика ЄС, на яку спрямовується близько третини спільних коштів. Політика поширюється не лише на країни-члени, але й на кандидатів та сусідів, а її рамки формуються п'ятьма пріоритетами, серед яких — подвійний перехід, поліпшення доступу до економічного розвитку та робочих місць, і зміцнення єдності в межах Союзу. Як зазначалося раніше, основним механізмом реалізації політики ЄС є структурні фонди, доступ до яких мають лише країни-члени. Водночас частина програм, доступних Україні, фінансується саме із цих фондів: Європейського фонду регіонального розвитку, Фонду згуртованості, Європейського соціального фонду та Фонду справедливого переходу. Одним із прикладів проєктів, що фінансуються з європейських структурних фондів, є Дунайська транснаціональна програма (DTP).

Розглянемо на практиці DTP та організацію взаємодії в межах програмного проєктування. Верховна Рада України ратифікувала Угоду про фінансування Дунайської транснаціональної програми (Interreg V-B Danube - CCI 2014TC16M6TN001)[3].

Кабінет Міністрів України ухвалив постанову для практичного впровадження Угоди «Про запровадження системи управління та контролю за виконанням Угоди про фінансування Дунайської транснаціональної програми. [2] Ці документи сформували правове підґрунтя для реалізації проєкту DTP. Було визначено органи, відповідальні за управлінські функції у межах програми: Національний контактний пункт Дунайської транснаціональної програми (Interreg V-B Danube - CCI 2014TC16M6TN001) — Міністерство

розвитку громад та територій; Національний орган контролю за реалізацією Дунайської транснаціональної програми (Interreg V-B Danube - CCI 2014TC16M6TN001) — Державна аудиторська служба; представник України в Групі аудиторів Дунайської транснаціональної програми (Interreg V-B Danube - CCI 2014TC16M6TN001) та орган, відповідальний за здійснення аудиту, — Рахункова палата (за згодою) [3].

Орган аудиту — Генеральний директорат з питань аудиту використання європейських фінансових фондів, що виконує функції, передбачені статтею 127 Регламенту Європарламенту та Ради від 17 грудня 2013 р. № 1303/2013 та частиною першою статті 25 Регламенту Європарламенту та Ради від 17 грудня 2013 р. (ЄС) № 1299/2013. Орган сертифікації — Угорське державне казначейство, що здійснює повноваження, визначені статтею 24 Регламенту Європарламенту та Ради від 17 грудня 2013 р. (ЄС) № 1299/2013. Представник України в Групі аудиторів Interreg Danube Region Programme — Рахункова палата України 3/11/2024.

У всіх 14 країнах-учасницях Дунайської транснаціональної програми (DTP) створено Національні контактні пункти для доповнення та посилення роботи Керівних органів. Якщо робити узагальнену оцінку важливості DTP, варто відзначити, що Дунайська транснаціональна програма (Interreg Danube Region Programme) є одним із ключових фінансових та інституційних інструментів ЄС, спрямованих на посилення транснаціонального співробітництва й забезпечення сталого розвитку територій Дунайського регіону. Участь України в програмі стала можливою після ратифікації Угоди про фінансування, що створило необхідні правові та інституційні передумови для залучення європейських коштів і реалізації спільних проєктів з державами-членами ЄС в рамках Європейської стратегії для Дунайського регіону. Програма реалізується в межах програмного періоду 2021–2027 років і охоплює 14 країн Дунайського регіону, включно з Україною. Її завдання — сприяти сталому соціально-економічному розвитку регіону шляхом посилення

інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності територій, розвитку людського капіталу, зміцнення екологічної стійкості та інституційної спроможності органів публічної влади. Особливістю програми є фокус на вирішенні спільних наднаціональних викликів, що вимагають скоординованих підходів і транснаціональних рішень. [2]

Відбір проєктів у межах Дунайської транснаціональної програми здійснюється поетапно через конкурсну процедуру. Протягом програмного періоду проведено кілька конкурсів, за підсумками яких відібрані та запущені транснаціональні проєкти в пріоритетних сферах, зокрема інноваційного розвитку, енергоефективності, адаптації до кліматичних змін, управління природними ресурсами, соціальних інновацій та багаторівневого врядування. Наразі триває 3-й тематичний конкурс проєктних пропозицій — офіційно відкритий у жовтні 2025 року; термін подачі заявок був до 15 грудня 2025 року, проєкти мають стартувати з 1 липня 2026 року та можуть тривати до 30 місяців. Цей цільовий конкурс спрямований на фінансування проєктів, які відповідають конкретним пріоритетам, серед яких: розвиток навичок, інновацій та підприємництва; підтримка відновлюваних джерел енергії та адаптація до кліматичних змін; сталий менеджмент водних ресурсів Дунайського басейну; доступні й ефективні ринки праці; інклюзивна освіта та навчання; посилення інституційної спроможності територіальних органів. Загальний бюджет конкурсу становить близько €27,3 млн грантового фінансування, яке може покривати до 80 % загального бюджету заявлених проєктів. Українські партнери вже активно долучаються до програми. Після двох попередніх конкурсів у результаті другого конкурсу сім проєктів-переможців включали українських партнерів і їхня реалізація вже розпочалась. Проведені конкурси свідчать про поступове переміщення програми від стратегічного планування до практичної реалізації ініціатив, які мають довгостроковий вплив на розвиток регіону.

Як уже згадувалося, українські організації активно беруть участь у конкурсах програми. За підсумками одного з конкурсів значна частина відібраних проєктів реалізується за участі українських партнерів, що свідчить про підвищення рівня інтеграції України в транснаціональні формати співпраці та про зростання здатності українських інституцій працювати відповідно до вимог і стандартів ЄС. Територіально участь України охоплює Одеську, Івано-Франківську, Чернівецьку та Закарпатську області, при цьому програмні правила дозволяють залучати організації з інших регіонів за умовою їх тематичної релевантності. Важливу роль у забезпеченні ефективної участі України в Дунайській транснаціональній програмі виконує Національний контактний пункт, який надає інформаційно-консультаційну та методичну підтримку потенційним і діючим учасникам. Його робота сприяє підвищенню якості проєктних заявок, розвитку партнерських мереж і кращому використанню можливостей програми для українських територіальних громад та інституцій. Підсумовуючи, Дунайська транснаціональна програма є важливим інструментом європейської інтеграції України, поєднуючи фінансову допомогу з інституційним навчанням та практичним впровадженням європейських підходів до сталого розвитку. Її виконання створює додаткові можливості для модернізації публічного управління, зміцнення транскордонної співпраці та інтеграції українських територіальних громад у європейський простір розвитку.

Варто підкреслити, що європейська регіональна політика передбачає не лише фінансові інструменти, а й певну ментальність. Інтегрований підхід фокусується на функціональних територіях — просторах, де міста та прилеглі громади взаємодіють задля досягнення спільних результатів. У цьому контексті Україна ще має труднощі з практичним втіленням власної регіональної політики та адаптацією до стандартів ЄС. Для України доступні три категорії програм ЄС. Перша — програми в межах політики сусідства, такі як U-LEAD, що переважно надають технічну допомогу без великої

інвестиційної складової. Ці програми добре відомі в Україні; інформацію про них можна знайти на порталах Східного партнерства та «Прямуємо Разом». Друга категорія — програми міжрегіональної, транскордонної та транснаціональної співпраці, що реалізуються в рамках Interreg Next та Interreg Europe. Вони передбачають співпрацю з прикордонними регіонами Польщі, Угорщини, Словаччини, Румунії та в межах Чорноморського і Дунайського регіонів. Interreg Europe охоплює всі регіони України й має на меті зменшення розривів у розвитку та підвищення якості життя в європейських регіонах. Третя категорія — окремі секторальні програми, такі як LIFE, HORIZON EUROPE, ERASMUS+, SINGLE MARKET PROGRAMME, DIGITAL EUROPE PROGRAMME, CONNECTING EUROPE FACILITY, EU4HEALTH, UNION CIVIL PROTECTION MECHANISM. Особливо важливою є програма Ukraine Facility, через яку на 2024–2027 роки передбачено 50 млрд євро для підтримки державного бюджету, стимулювання інвестицій та надання технічної допомоги.[20]

Процес підготовки і подачі проєктних заявок включає вивчення конкурсної документації, попередню реєстрацію, перевірку відповідності мети проєкту задачам програми, формування партнерств, структуру проєкту, план підготовки заявки, встановлення індикаторів, командну структуру та бюджет. Для успішного залучення ресурсів ЄС необхідні володіння англійською мовою, постійний моніторинг відкритих можливостей, участь в інформаційних днях, навички проєктного менеджменту, комунікація з досвідченими колегами, наявність напрацьованої бази проєктних ідей, проактивна позиція в налагодженні партнерств та готовність до навчання й випробувань. Важливим інструментом координації та управління проєктами відновлення є цифрова платформа DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). Платформа інтегрує дані про планування, фінансування, виконання та моніторинг інфраструктурних проєктів у єдину систему. Вона містить відомості про оцінку збитків, джерела фінансування, тендери, контракти та

будівельні роботи, а також введення об'єктів в експлуатацію. DREAM сприяє координації між національними, регіональними та місцевими органами влади, забезпечує прозорість і відкритий доступ до даних для громадянського суспільства, донорів і міжнародних партнерів. Платформа дозволяє пріоритезувати проекти, оцінювати потреби, терміновість та потенційний вплив, а також стандартизувати і цифровізувати процес управління проектами на всіх рівнях. Очікувалося, що система буде повністю введена в експлуатацію в грудні 2023 року. У цілому, починаючи з 2014 року, Україна досягла помітного прогресу в децентралізації влади та ресурсів, що розширило повноваження органів місцевого самоврядування. Ключові реформи об'єднали багато невеликих сіл у спроможні громади та надали їм більшу фіскальну автономію. У 2022 році загальний обсяг місцевих бюджетів становив 418 млрд грн (з трансфертами — 555,1 млрд грн), що відповідало приблизно 24,4% державного бюджету. Зокрема, розподіл бюджетів був таким: місто Київ — 59,3 млрд грн, обласні бюджети — 58,4 млрд грн, районні бюджети — 0,07 млрд грн, бюджети об'єднаних територіальних громад — 285,1 млрд грн. Майже половина доходів місцевих бюджетів формується за рахунок податку на доходи фізичних осіб, значна частина якого надходить від заробітків військовослужбовців.[7]

На 2024 рік Міністерство фінансів запропонувало тимчасово вилучити військовий ПДФО для фінансування оборонних потреб, що може створити додатковий фінансовий тиск на місцеві громади. Попри розширення повноважень, органи місцевого самоврядування досі зіштовхуються з проблемами у стратегічному плануванні, фінансовому менеджменті, розробці проектів і залученні громадян, що обмежує ефективність надання послуг і розвиток територій. Запуск платформи DREAM забезпечує інструментальну підтримку для координації, підвищення прозорості та ефективності управління проектами відновлення, сприяючи формуванню інтегрованого підходу між національними, регіональними та місцевими рівнями влади. За

останнє десятиліття Україна отримала суттєву підтримку у розвитку спроможності органів місцевого самоврядування завдяки численним програмам міжнародних донорів. Зокрема, проєкт Швейцарської агенції з розвитку та співробітництва DESPRO спрямований на підвищення професійної компетентності посадовців місцевих органів влади у сферах стратегічного планування, фінансового менеджменту та надання послуг, а також на розвиток систем електронного врядування. Програма U-LEAD містить компонент підвищення спроможності, що поєднує очні тренінги, електронні курси, посібники та практичні інструменти з питань децентралізації. Проєкт PLEDDG, який фінансує уряд Канади, орієнтований на підтримку місцевого економічного розвитку, включно з ліцензуванням бізнесу, залученням інвестицій, промоцією туризму та стратегічним плануванням. Центр експертизи реформ місцевого самоврядування Ради Європи реалізує навчальні програми за принципом «рівний-рівному», організовує семінари, навчальні візити та інші заходи для підвищення управлінських компетенцій українських муніципалітетів у сферах належного врядування, прозорості та надання послуг. Програма DOBRE, що фінансувалася USAID, зосереджена на розвитку спроможності органів місцевого самоврядування у стратегічному плануванні, фінансовому менеджменті, наданні послуг, участі громадськості та забезпеченні прозорості управлінських процесів. Отже, завдяки комплексній підтримці міжнародних донорів українські органи місцевого самоврядування, посадові особи та громади значно посилили свої управлінські спроможності. Хоча певні прогалини все ще існують, скоординована допомога донорів сприяла помітному прогресу у формуванні ефективного місцевого врядування та покращенні якості надання послуг для громадян. [20]

2.3. Нові виклики для місцевих громад в контексті європейської інтеграції та післявоєнної відбудови

Повномасштабне вторгнення російської федерації у лютому 2022 року спричинило в Україні масштабні економічні та соціальні наслідки. Близько 30% території країни загально заміновано, майже п'ята частина перебуває під тимчасовою окупацією, активні бойові дії тривають у семи областях, а інші регіони регулярно піддаються обстрілам. За оцінками, економічні втрати від війни сягають приблизно 600 млрд доларів США, а середнє скорочення реального ВВП за період війни складає близько 40%. Потреби щодо відновлення та реконструкції інфраструктури оцінюються у приблизно 411 млрд доларів США. За даними ООН, від початку повномасштабного наступу понад 6,2 млн українців покинули країну, тоді як близько 5 млн стали внутрішньо переміщеними особами через втрату житла, окупацію територій та постійні обстріли. Повернення цих громадян є визначальним для відновлення України і вимагає гарантування безпеки, розмінування територій, а також створення умов для працевлаштування, надання соціальних та побутових послуг (доступ до водопостачання, електропостачання та базових сервісів), а також забезпечення високого рівня освіти й медичного обслуговування на місцевому рівні. Регіональні особливості залишаються ключовими для процесу відбудови. Мешканці Миколаївської, Чернігівської, Херсонської, Харківської, Сумської та Київської областей планують повернення, але успішність цього кроку залежатиме від наявності житла, робочих місць, соціальних гарантій і якості медичних та освітніх послуг. Найкращі практики розвитку громад — від будівництва й відновлення шкіл та дитсадків до забезпечення житлом і роботою, підвищення якості медичної допомоги та розвитку культурної інфраструктури — можуть стати каталізатором і взірцем для інших територіальних громад. Після завершення бойових дій центральні й західні регіони мають потенціал перетворитися на привабливі інвестиційні

хаби й стимулювати економічне зростання, тоді як східні та південні області залишатимуться зонами, котрі потребуватимуть значних інвестицій для відновлення. Ефективне економічне відновлення регіонів багато в чому залежить від здатності громад залучати зовнішнє фінансування для реалізації своїх пріоритетів. Для цього потрібні кваліфіковані кадри, здатні готувати англomовні заявки до донорів, управляти проектною реалізацією, проводити аудит та вести регулярну звітність. Важливо організовувати навчання для місцевих експертів і державних службовців, створювати регіональні інформаційні центри для потенційних бенефіціарів, а також розробляти уніфіковані процедури й методичні рекомендації, щоб уникнути надходження неякісних заявок. Для пріоритизації відновлення (інфраструктура, житлове будівництво, освіта, охорона здоров'я, сільське господарство, регіональний розвиток) та ефективного управління проектами на регіональному рівні доцільно застосовувати цифрову платформу DREAM, яка забезпечує координацію планування, моніторингу та оцінювання проектів. У контексті післявоєнної відбудови й інтеграції до ЄС громади мають навчитися не лише ефективно використовувати державні субсидії для базових потреб, а й активно залучати зовнішнє фінансування Євросоюзу для розвитку. У межах програми Ukraine Facility очікується привернення близько 50 млрд євро зовнішньої допомоги, зокрема для підтримки регіонального розвитку та громад. Аналіз досвіду країн-кандидатів на вступ до ЄС показує, що під час подачі програмних заяв на місцевому рівні бенефіціари часто стикаються з процедурними бар'єрами, що знижує ефективність освоєння коштів у початкові роки реалізації програм.[20]

Ця проблема потребує комплексних заходів: з одного боку, центральні органи влади мають чітко врегулювати національне законодавство для ефективного залучення коштів (умови проведення конкурсів, тендерні процедури, розподіл повноважень, підбір та навчання персоналу, проведення промоційних кампаній), з іншого — бенефіціари повинні завчасно готуватися

до подачі якісних заявок. Досвід західних сусідів України (Румунія, Хорватія, Албанія, Боснія і Герцеговина) демонструє, що на місцевому рівні найпоширеніші проблеми включають низьку мотивацію персоналу, складність процедур подачі та звітності, відсутність коштів для реалізації програм до настання відшкодування, недостатню кваліфікацію кадрів (включно з володінням мовою й знанням законодавства), а також корупційні ризики під час відбору заявок і проведення тендерів. Отже, для успішного залучення зовнішнього фінансування ЄС необхідно розуміти типологію фондів, адаптувати заявки до пріоритетів і процедур донорів, а також уніфікувати законодавство, адміністративні процедури та стратегічні пріоритети в контексті євроінтеграції. У цьому розділі важливо докладніше розглянути вузькі місця, що нині існують у територіальних громадах України. Висновки ґрунтуються на опитуваннях регіональних державних службовців, представників територіальних громад та інших соціологічних дослідженнях. Нині громади частіше конкурують за державні субсидії, ніж обмінюються досвідом, об'єднуються для реалізації масштабних проєктів чи взаємодопомоги. Це пояснюється відсутністю на державному рівні стимулів для об'єднання громад у реалізації великих ініціатив — таких як будівництво доріг, мостів, шкіл чи лікарень — що дозволило б консолідувати людські, інтелектуальні та фінансові ресурси. Також бракує платформи для системного обміну досвідом; комунікація зазвичай відбувається хаотично і здебільшого за принципом «зверху вниз».

В Україні гострою залишається проблема корупції при розподілі державних субсидій: наприклад, виділення більших сум регіонам, очільники яких мають кращі стосунки з центральною владою; надання субвенцій депутатам-мажоритарникам за «потрібні» голоси у Верховній Раді; маніпуляції під час тендерів, відкатні схеми при бюджетних закупівлях тощо. Спостерігається також залежність потоку коштів від виборчих циклів (напередодні виборів виділяється більше ресурсів) та політична належність

отримувачів. З огляду на кейси інших країн, попри суворі процедури подачі та звітності у ЄС, ці форми політичного впливу можуть переноситися і на співпрацю з міжнародними фондами — зокрема при відборі проєктних заявок існує ризик політичних впливів і шахрайства під час конкурсів.

Аналізуючи кейси та інтерв'ю з українськими представниками громад щодо роботи із зовнішніми фондами, вони зазначають надмірно тривалі й зарегульовані процедури подачі та розгляду конкурсних заявок, жорсткі вимоги до звітності й аудиту використаних коштів, що часто призводить до відмов у відшкодуванні та затримок у виплатах. Це змушує місцевих виконавців вдаватися до позик або накопичувати борги. Навіть під час подачі заявок на післявоєнну відбудову бенефіціари стикаються з нерозумінням міжнародних фондів щодо специфіки українських потреб: розмінування, відновлення житла й комунікацій, відбудова міст «з нуля», велика кількість внутрішньо переміщених осіб.

У воєнних умовах та під час післявоєнної відбудови Державна стратегія регіонального розвитку (ДСРР) (2021–2027) потребує перегляду й оновлення регіональної політики України. Нині документ не визначає чітких пріоритетів для конкретних операційних програм, відсутні механізми участі в конкурсах на зовнішню допомогу, не прописано чіткий розподіл повноважень між органами влади. [4]

Нові пріоритети для регіонів у зв'язку з повномасштабним вторгненням поки не сформульовані — окрім залучення інвестицій і підвищення соціальних стандартів, слід включити реконструкцію інфраструктури та відновлення житла; ключовим стає створення умов для повернення громадян (наявність роботи, побутових товарів, закладів освіти та охорони здоров'я).

Національні програми в регіонах реалізуються фрагментарно і часто саботуються на місцях через те, що центральна влада рідко враховує регіональні пріоритети. Низький рівень вертикальної співпраці. Місцева влада відзначає низьку ефективність комунікації з центром та відсутність

партнерства між центральною і місцевою владою, де завдання переважно спускаються «зверху вниз» без адекватного зворотного зв'язку.

Бракує платформи для обміну досвідом між регіонами, центральна влада майже не надає фахової допомоги, ресурсів або роз'яснювальних інструкцій щодо реалізації проєктів. Залучення експертів громадянського суспільства. Нарешті, на законодавчому рівні не визначено статус представників громадянського суспільства та експертного середовища, що унеможливорює синергію між державними й місцевими органами влади, громадянським сектором, приватним бізнесом та експертами під час реалізації проєктів.

На місцевому рівні відсутня культура формулювання коротко-, середньо- та довгострокових планів; не чітко визначаються пріоритети, сильні й слабкі сторони громад.

У підсумку розвиток відбувається хаотично або взагалі не відбувається й часто залежить від політичних факторів, описаних вище. Ігнорування територіальних відмінностей. Нині маємо зруйнований південний схід і слаборозвинений північний захід; наявність розвинених великих міст поряд із відсталими районами — ця реальність досі погано відображена в національних стратегічних документах. Громади центральних областей часто отримують відмови у зовнішньому фінансуванні через те, що не підходять під програми транскордонного співробітництва (наприклад, Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Волинська, Одеська області), або ж належать до регіонів, які потребують післявоєнної відбудови (Донецька, Запорізька, Херсонська, Миколаївська, Харківська, Сумська області). Також при розподілі державних дотацій відсутній поділ за специфікою регіонів — аграрний південь, промисловий схід, туристичний захід чи потенційний інноваційний центр — що свідчить про відсутність системного підходу і хаотичний розподіл коштів.

Через відсутність чітких регіональних пріоритетів є високий ризик фрагментарного фінансування без загальної концепції; можливі проблеми з аудитом і звітністю щодо використання коштів, що ускладнить відшкодування.

Окрім цього, організація тендерних процедур несе потенційні корупційні ризики.

Ще одна важлива проблема — бідніші та менші територіальні громади, які найбільше потребують допомоги, не можуть співфінансувати проєкти і не мають коштів для старту реалізації заявлених ініціатив до отримання авансів. Не менш критичним є неефективний фіскальний менеджмент: високі податкові ставки для регіонів, що не дають їм змоги стати самодостатніми; відсутність електронного моніторингу розподілу коштів згідно з регіональними пріоритетами; низька якість аудиторських послуг і застаріла, неефективна казначейська система. Відсутність уніфікованих процедур роботи з міжнародними фондами.

Унаслідок вищезгаданих проблем опитані представники територіальних громад та регіональні держслужбовці відзначають відсутність стандартизованих на національному рівні процедур і інструкцій для подачі заявок на зовнішню фінансову допомогу. Також відсутні органи чи інформаційні центри, що могли б надавати компетентні консультації потенційним бенефіціарам щодо подачі заяв, бюджетування, реалізації проєктів і звітування.[7]

Гострою залишаються проблеми з управлінням даними: в Україні немає цифрового моніторингу руху коштів та реалізації проєктів. Лише запускається проєкт електронного реєстру потреб громад і визначення їхніх пріоритетів та стратегічних цілей. Через відсутність електронної системи звітності й оцінювання результатів реалізованих ініціатив неможливо відстежувати ефективність громад, виявляти лідерів чи визначати ті, що відстають. Бенефіціари рідко можуть подати англomовні заявки з чітко прописаними термінами й бюджетом, розумінням тендерних процедур щодо пошуку підрядників, здатністю регулярно звітувати та досягати очікуваних результатів. Низький рівень інформованості органів влади про переваги участі у грантовому фінансуванні. Згідно з результатами тематичного дослідження та

опитування експертів, існує також проблема з організацією тренінгів і навчань для місцевих державних службовців та потенційних бенефіціарів.

Наразі відсутні погоджені на національному рівні інструкції та процедури подачі заявок на міжнародну допомогу, через що навчальні заходи відбуваються фрагментарно й часто неефективно. Є й проблема мотивування до участі в програмах міжнародної допомоги через просвітницьку діяльність — місцева влада майже не інформує про переваги участі, і все залежить від проактивності окремих громад.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Політика згуртованості Європейського Союзу безперечно є одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку, економічної та соціальної збалансованості регіонів і, як наслідок, територіальної єдності ЄС. Вона спрямована на зменшення диспропорцій між регіонами, підвищення їхньої конкурентоспроможності та зміцнення інституційної спроможності — передумов довгострокової стабільності й безпеки Європейського Союзу загалом. Завдяки фінансуванню транснаціональних, транскордонних та міжрегіональних програм Політика згуртованості сприяє формуванню єдиного європейського простору розвитку на засадах солідарності, партнерства та багаторівневого врядування. У контексті повоєнної відбудови України політика згуртованості ЄС набуває особливого стратегічного значення. Вона створює інституційні та фінансові механізми інтеграції українських регіонів і територіальних громад у європейські мережі співпраці, сприяє впровадженню сучасних підходів до регіонального розвитку та наближенню України до стандартів і політик Європейського Союзу. Участь у програмах, що фінансуються в межах Політики згуртованості, дозволяє поєднати завдання фізичної відбудови з інституційними реформами, розвитком людського капіталу та підвищенням якості публічного управління. Залучення

інструментів політики згуртованості до процесу відновлення України сприяє не лише реконструкції зруйнованої інфраструктури, а й створенню передумов для тривалого економічного зростання, соціальної згуртованості та територіальної стійкості. Для ЄС це також інвестиція в його власну безпеку, стабільність і розвиток, оскільки успішна інтеграція та відновлення України посилюють європейський простір співпраці та підсилюють східний вимір Політики згуртованості. Отже, започатковані програми згуртованості в межах цієї політики стають важливим мостом між внутрішнім розвитком Європейського Союзу та його зовнішньою політикою, а у випадку України — одним із ключових інструментів підтримки післявоєнної відбудови, європейської інтеграції та побудови стійкої моделі розвитку на засадах солідарності й партнерства.

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ КЕЙСІВ ПО УПРАВЛІННЮ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ

3.1. Стан та особливості реалізації євроінтеграційних проєктів в Україні на регіональному рівні та в територіальних громадах

Беручи до уваги завдання місцевого та регіонального розвитку України, доцільно зосередитися на програмах, що реалізуються в рамках європейської регіональної політики. Її центральна ідея — втілення принципу згуртованості, спрямованого на створення справжньої єдності Європейського Союзу. Головне призначення політики згуртованості — усунення розбіжностей у розвитку окремих держав і регіонів, які можуть стати джерелом соціально-економічних відмінностей. Це наймасштабніша фінансова ініціатива ЄС: у поточному програмному періоді на неї спрямовано майже третину загального бюджету — приблизно 392 млрд євро. Значна частина цих ресурсів адресована підтримці менш розвинених країн і регіонів та розвитку їх взаємодії з економічно сильнішими членами Союзу.[14] Для України відкриті кілька ключових механізмів підтримки ЄС, що входять до політики сусідства та регіональної співпраці:

- програми в рамках політики сусідства, які надають фінансову та технічну допомогу для підвищення інституційної спроможності;
- транскордонні та транснаціональні програми співпраці у межах Interreg, спрямовані на поглиблення регіональних партнерств;
- окремі секторальні ініціативи, орієнтовані на конкретні напрями розвитку;

Ukraine Facility — спеціальна програма підтримки, сформована відповідно до нинішніх викликів та потреб країни.

Окремою важливою ініціативою для України є «Східне партнерство», започатковане ЄС у 2009 році. Воно охоплює шість східноєвропейських держав і є складовою політики сусідства; фінансування відбувається через інструмент «Глобальна Європа» (NDICI). Цей інструмент спрямований на зміцнення партнерства, сприяння стабільності, належному врядуванню та підвищенню стійкості в країнах-партнерах.

Нині більшість проєктів та програм у Україні, які фінансуються за підтримки ЄС, реалізуються саме через цей інструмент. За даними порталу «Прямуємо разом», в Україні наразі впроваджується більше ніж 250 проєктів і програм, що підтримують реформи, соціально-економічний розвиток і підвищення спроможності громад. Детальна інформація про ці ініціативи доступна на офіційному ресурсі: <https://eu4ukraine.eu/projects-ua>.

На поточний програмний період Європейський Союз визначив п'ять пріоритетних напрямів підтримки України, які корелюють із ключовими стратегічними цілями політики ЄС у сфері регіонального розвитку. Ці пріоритети інтегруються в концепцію регіональної згуртованості, спрямовану на згладжування соціально-економічних нерівностей та стимулювання сталого розвитку територій. Названі напрями охоплюють:

1. Стійку та інтегровану економіку;
2. Підзвітні інституції, верховенство права та забезпечення безпеки;
3. Захист довкілля та підвищення стійкості до кліматичних змін;
4. Стабільну цифрову трансформацію;
5. Сталий, гендерно збалансований, справедливий та інклюзивний соціум. [7]

Втілення цих пріоритетів здійснюється через низку комплексних програм, що підтримують ключові реформи відповідно до міжнародних стандартів і національних потреб України. Серед них — U-LEAD, спрямована на посилення децентралізації та розвитку місцевого самоврядування (Swianiewicz, 2010), EU4PAR — ініціатива з реформи державного управління,

EU4PFM — для підвищення ефективності управління державними фінансами, EUACI — антикорупційна програма, що сприяє прозорості й підзвітності (Kaufmann et al., 2010), EU4Digital, яка стимулює цифрову інтеграцію, а також EU4Environment та EU4Energy, що орієнтовані на екологічну стійкість та енергетичну безпеку. Крім того, є програми підтримки малого та середнього бізнесу, професійної освіти та місцевої стійкості — зокрема EU4Business, EU4Skills та EU4ResilientRegions.

У рамках цих ініціатив допомога надається не лише державним структурам, а й органам місцевого самоврядування, громадським організаціям, науковим установам, університетам та бізнесу, що відповідає мультисекторальному підходу до розвитку (OECD, 2019).[20]

Важливим засобом підвищення інституційної спроможності є технічна допомога в межах TAIEХ та Twinning, які забезпечують обмін експертизою та підтримку імплементації європейських норм — критично важливих для адаптації до вимог членства в ЄС (European Commission, 2018).

Транскордонні та транснаціональні програми співпраці, фінансовані за ініціативою Interreg, відповідають принципам багаторівневого управління та стимулюють кооперацію між Україною й сусідніми країнами. Серед програм, доступних для України, варто відзначити транскордонні ініціативи Польща–Україна, Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна, Румунія–Україна, а також транснаціональні проєкти Чорноморської та Дунайської програм. Ці інструменти сприяють розширенню соціоекономічних зв'язків і формуванню стійких макрорегіональних стратегій розвитку.

Особливу роль відіграє програма LIFE — один із провідних фінансових механізмів ЄС для екологічних ініціатив і кліматичних заходів. Вона підтримує заходи з охорони природи, сприяє переходу до циркулярної економіки, адаптації до змін клімату та розвитку відновлюваних джерел енергії. Участь України в цій програмі, незважаючи на статус не-члена ЄС, створює важливий

прецедент і відкриває додаткові шляхи інтеграції країни до європейського екологічного простору.

Слід відзначити, що втілення названих пріоритетів та програм здійснюється в контексті виконання Копенгагенських критеріїв, які вимагають від кандидатів на членство наявності стійких демократичних інститутів, функціональної ринкової економіки та здатності приймати на себе обов'язки членства. Для підтримки цього процесу ЄС використовує інструмент передвступної допомоги (ІРА), що надає необхідні фінансові й технічні ресурси для проведення структурних реформ. Зокрема, Україна підготувала План відновлення та реформ, який реалізується з урахуванням цієї підтримки та передбачає координацію з іншими міжнародними донорами, посилюючи потенціал ініціативи Ukraine Facility.

Отже, поєднання місцевого досвіду та міжнародних практик у межах європейських фінансових і технічних інструментів створює передумови для подолання наявних перешкод і зміцнення потенціалу територіальних громад. Проте, як вказує наукова дискусія, успіх цього процесу залежить не лише від фінансових вливань, а й від інтегрованого системного підходу, що передбачає послідовну координацію, розвиток інституційної спроможності та ефективне управління ризиками, особливо в умовах ускладненої безпекової ситуації. У цьому контексті підкреслюється потреба в багатовимірному підході до розвитку, що узгоджує економічні, соціальні, екологічні й політичні аспекти, забезпечуючи довгострокову стійкість і гармонізацію процесів.

Сучасні виклики вимагають від громад посилення інституційної спроможності, адаптації управлінських практик до стандартів ЄС та активної участі в програмах регіонального розвитку. Ігнорування цих завдань може призвести до втрати можливостей інтеграції в європейські ініціативи, обмеження доступу до міжнародного фінансування та зниження впливу на розподіл зовнішніх ресурсів.

З метою узгодження внутрішньої політики з європейськими підходами держава визначила в Державній стратегії регіонального розвитку низку пріоритетів, співзвучних з практиками ЄС: розвиток інституційної спроможності громад, цифровізація управлінських процесів, залучення громадян до прийняття рішень, міжмуніципальне партнерство та підтримка інноваційного економічного розвитку регіонів. Ці орієнтири створюють можливості для громад діяти проактивно — не чекати на завершення переговорів із ЄС, а вже зараз формувати нову модель регіональної стійкості та розвитку. [2]

Підсумовуючи, варто зазначити, що територіальні громади отримують низку можливостей у контексті євроінтеграції.

По-перше, участь у національних, регіональних та міжнародних програмах — зокрема в програмах ЄС, які підтримують розвиток регіональної інфраструктури, цифровізації та екологічності.

По-друге, активне залучення грантових коштів ЄС або реалізація спільних проєктів з європейськими партнерами (транскордонні, міжрегіональні).

По-третє, впровадження європейських стандартів управління місцевим самоврядуванням — відкритості, прозорості, громадської участі, цифровізації та підзвітності.

По-четверте, застосування стратегічного просторового підходу до розвитку громад — через оцінку територіального потенціалу, використання аналітики й сценарного планування, як це рекомендують TA2030 та ESPON. Зокрема, TA2030 наголошує, що розвиток територій має враховувати особливості кожного місця, потребує координації між рівнями влади та між різними політичними секторами. ESPON же надає інструменти, які допомагають громадам визначити їхню територіальну спроможність, зв'язність і потенціал, а також порівняти себе з подібними європейськими територіями.

3.2. Пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління проектами за підтримки Європейського Союзу.

Досвід міжнародної допомоги та практика інших країн свідчать про необхідність створення єдиного фінансового механізму й узгодженої системи управління донорськими коштами. Наявність множинних паралельних бюджетних ліній і розпорощених адміністративних структур ускладнює координацію, призводить до дублювання функцій і знижує рівень підзвітності. Отже, пріоритетом має стати впровадження прозорих процедур контролю та управління ресурсами на національному й регіональному рівнях, щоб мінімізувати хаотичність та неефективні витрати.

Одним із ключових принципів організації відновлювальних робіт має бути максимальна децентралізація управління в межах доцільності адміністративних витрат. Місцеві органи самоврядування повинні активно долучатися до реконструкції та відновлення хоча б у частині визначення інвестиційних пріоритетів, оцінки потреб і формування програм. Їхнє включення в попередній відбір проектів і кваліфікацію підрядників сприятиме зміцненню місцевої адміністративної спроможності, що з часом дозволить громадам самостійно управляти процесами надання допомоги.

Не менш важливою є координація між усіма зацікавленими сторонами — центральними органами влади, місцевими адміністраціями та міжнародними донорами — для досягнення спільних результатів. Потрібна інституція або платформа, яка інтегрувала б дії донорів та владних рівнів, зменшуючи ризики дублювання і неправильного розподілу ресурсів. Водночас слід широко залучати зовнішніх експертів і консультантів та максимально ефективно використовувати надану технічну допомогу для підтримки місцевих органів у реалізації проектів.[6]

При плануванні й реалізації відновлення важливо уникати розпорощення функцій між віддаленими рівнями управління. Наприклад, недоцільно

повністю розділяти планування на національному рівні та виконання на місцевому, або формування заявок на місцевому рівні й розподіл коштів тільки на регіональному. Надійні процедури контролю та інструменти протидії корупції мають бути вбудовані в систему; громадські організації та донорські структури можуть брати участь у місцевому моніторингу й перевірках. Створення відкритої бази даних із відстеженням прогресу проєктів у режимі реального часу сприятиме прозорості та підзвітності на всіх рівнях.

Велике значення має розвиток горизонтальної взаємодії між адміністративно-територіальними одиницями для згладжування нерівностей у доступі до ресурсів та адміністративній спроможності. Територіально інтегровані втручання можуть стимулювати розвиток не лише у вже сильних центрах, а й у відсталих регіонах, включно з сільськими й прикордонними зонами. Водночас зберігаються ризики, пов'язані з недостатньою спроможністю розробляти та впроваджувати плани — проблеми координації партнерств, фінансового інжинірингу, підготовки персоналу та законодавчого забезпечення інтегрованих проєктів.

Застосування висхідного підходу у плануванні та програмуванні є необхідним, оскільки місцеві громади найкраще розуміють власні потреби. Центральні та регіональні органи можуть виступати посередниками, акумулюючи запити від ОМС і готуючи рекомендації щодо пріоритетного фінансування, але остаточне визначення потреб має залишатися за громадами. У цьому контексті обмежена стратегічна спроможність ОМС — критична проблема: вони здебільшого виконують оперативні задачі й не в змозі розробляти довгострокові інвестиційні та територіальні плани, що призводить до шаблонних документів без стратегічного бачення й адекватного пріоритетного визначення.

Процеси відновлення повинні бути комплексними і багаторівневими, поєднуючи гуманітарну підтримку, відбудову інфраструктури та економічну реабілітацію. Важливо враховувати територіальну спеціалізацію, можливість

перепрофілювання та факт, що частина населення й виробничих потужностей може не повернутися на попередні місця. Тому разом із місцевою владою, громадськими об'єднаннями та НУО потрібно оцінювати наміри та потреби репатріантів, щоб розумно розподіляти кошти і уникати інвестицій у об'єкти з низькою економічною ефективністю.

Необхідним кроком для підвищення ефективності регіонального розвитку є визначення функціональних територій — територій або об'єднань територій, які мають тісніші внутрішні зв'язки, ніж зв'язки з зовнішніми регіонами.

Важливо розробити стандартизовану класифікацію регіонів і функціональних територіальних одиниць, дійти згоди щодо їхніх просторових меж і критеріїв прийняття інвестицій. Такий підхід дозволить відійти від уніфікованої моделі «один розмір для всіх», яка орієнтована на галузеві, а не територіальні потреби, і водночас врахувати функціональну спеціалізацію територій.

Запровадження більш передбачуваної моделі розподілу фінансів на регіональному та місцевому рівнях є критично важливим для стабільності й справедливості фінансування. Нинішня практика прив'язування допомоги до просування реформ є зрозумілою для донорів, але водночас створює ризик нерівномірного розподілу коштів. Менш розвинені територіальні громади часто не відповідають формальним вимогам і не можуть підготувати конкурентоспроможні проєкти, що веде до відмов і затримок у реалізації. Тому підходи до проєктного та фінансового менеджменту мають передбачати реалістичні рамки витрат, уникати надмірного навантаження коштами в короткі строки та гарантувати сталість фінансування.

Важливо спростити бюрократичні процедури на всіх етапах освоєння коштів. Це передбачає стандартизацію шаблонів апікацій і тендерної документації, електронізацію подання та погодження проєктів, мінімізацію кількості посередників і скорочення затримок із платежами. Потрібно забезпечити прозорі й доступні дедлайни для подачі проєктів і звітності, а

також надавати чіткі інструкції заявникам щодо всіх етапів — від підготовки пропозицій до укладення контрактів і здійснення платежів. Регулярні консультації та інформаційна підтримка допоможуть зменшити ризики порушення вимог донорів і призупинення фінансування.

Адміністрації регіонального розвитку можуть виконувати не тільки супровідну роль у підготовці проєктів, а й частково управляти процесами — зокрема відбором, оцінкою та відсівом проєктів. Проте досвід таких практик в Україні обмежений, і значна частина переданих після реконструкції об'єктів не утримується через брак фінансування у місцевої влади. Тому важливо передбачити альтернативні джерела фінансування, включно зі співфінансуванням від міжнародних фінансових установ, банків і фінансових посередників, щоб забезпечити стійкий потік ресурсів і реалізацію проєктів. [7]

Особливо гострою залишається нестача кваліфікованих кадрів як на центральному, так і на місцевому рівні. Відсутність персоналу призводить до перевантаження окремих працівників, які виконують кілька несумісних функцій, а висока плінність кадрів нівелює ефект від навчань. Для подолання цієї проблеми слід наростити кількість державних службовців, залучених до управління міжнародною допомогою, а також активно користуватися консультаційними послугами приватних компаній і фахівців міжнародних фінансових установ. Потрібне комплексне навчання, адаптоване до конкретних потреб на всіх рівнях влади, що включає базові компетенції — знання англійської, цифрових інструментів — і спеціалізовані навички з підготовки та оцінки проєктів, тендерних процедур, просторового планування, розробки фінансових моделей і моніторингу результатів.

Також варто створити спеціалізовані адміністративні підрозділи, які займатимуться виключно управлінням міжнародною допомогою, щоб працівники не були завантажені змішаними функціями. Це забезпечить послідовність, ефективність і сталість процедур освоєння коштів і сприятиме

підвищенню адміністративної спроможності регіонів у післявоєнному відновленні.

Україна має використати інструменти й підходи, запропоновані європейськими фондами та донорами, для посилення потенціалу територіальних громад. Це має стати одним із пріоритетів регіональної політики держави.

Аналіз вказаних інструментів і підходів дозволяє запропонувати стратегію дій для громад, що складається з таких етапів: оцінка стартової точки: збір даних про інфраструктуру, демографію, економічну активність, природні ресурси; аналіз методом SWOT з акцентом на територіальні характеристики (наприклад, зв'язність, доступність); визначення цілей і пріоритетів з орієнтацією на пріоритети TA2030 та національні стратегічні документи: наприклад, зміцнення інституційної спроможності, цифровізація, залучення громадян, розвиток партнерств; сценарне просторове планування: окреслення можливих сценаріїв розвитку територій із врахуванням ресурсних обмежень, ризиків (війна, демографічні втрати) та потенційних коридорів зростання (транспорт, цифрова інфраструктура, зелена економіка); забезпечення участі громадян і стейкхолдерів: використання інструментів місцевої демократії — громадські слухання, платформи електронної участі, партиципативний бюджет — для інклюзивного формування стратегій; розробка портфеля проєктів за європейськими стандартами: проєкти мають відповідати логіці програм ЄС (наприклад, екологічність, цифровізація, інновації), містити чіткі індикатори, план залучення фінансування та співпрацю з європейськими партнерами; моніторинг, оцінка та коригування: впровадження системи показників (соціальних, екологічних, територіальних) для оцінки виконання, виокремлення уроків і поширення успішних практик; інтеграція на регіональному та державному рівнях: стратегія громади має бути погоджена з регіональними планами та національною політикою, що забезпечить координацію й масштабування вдалих рішень. Такий підхід дає можливість

громадам не чекати відкриття окремих переговорних механізмів з ЄС, а діяти вже сьогодні, формувати власний розвиток у європейському просторі.[20]

Їх можна класифікувати за чотирма тематичними блоками: стратегічне бачення, програмування та планування, інституційні механізми й процедури, а також розвиток людського капіталу.

Переважна більшість рекомендацій носять автономний характер і не потребують обов'язкового поетапного впровадження; разом вони формують загальну логіку заходів, спрямованих на підвищення абсорбційної спроможності місцевих громад. Заходи, пов'язані з формуванням бачення та плануванням, мають довготривалий стратегічний ефект, тоді як реформи в інституційній сфері та інвестиції в людський капітал можуть бути реалізовані швидше й виступати своєрідними «низько звисаючими плодами», що оперативно підвищують ефективність місцевого управління й використання ресурсів.

Для підвищення результативності використання міжнародної допомоги важливо консолідувати всі фінансові потоки в єдиній системі управління. В Україні цю функцію можуть виконувати платформи на кшталт DREAM або Prozzoro, або інші відповідні інструменти. Централізація допомоги сприятиме кращій координації розподілу коштів, уніфікації процедур для всіх громад та забезпеченню прозорого моніторингу фінансових потоків.

Не менш важливим є розвиток кластерів співпраці між громадами. Такі кластери можна формувати за територіально-адміністративним чи функціональним принципом, щоб компенсувати брак власних ресурсів і посилити адміністративну спроможність для ефективного освоєння коштів. Співпраця може охоплювати як спільну реалізацію проєктів, так і обмін напрацюваннями. Для забезпечення стійкості доцільно інституціоналізувати кластери у вигляді постійно діючих структур.

Важливо будувати партнерства між сильними центрами розвитку та менш конкурентоспроможними громадами, одночасно попередньо визначивши

функціональні зони та критерії інвестиційної привабливості для кожної з них. Місцеві громади мають брати активну участь у розробці регіональних стратегій та процесах планування розвитку. Залучення третьої сторони допомагає зменшити ризики упереджених рішень і забезпечує більш збалансовані варіанти. Визначення смарт-спеціалізації регіонів, узгодження стратегій і інвестиційних планів із потребами громад — ключові заходи для уникнення хаотичності та забезпечення ефективного відновлення.

Органи місцевого самоврядування повинні бути задіяні в оцінці потреб і пріоритетів, щоб допомога була адресною та враховувала реальний контекст територій. Важливо також гарантувати відповідність регіональних стратегій чинному законодавству України та стандартам ЄС. Це полегшить доступ до міжнародної допомоги та зменшить ризик затримок через невідповідності нормативним вимогам. Програми відновлення мають враховувати демографічні й економічні реалії: частина населення може не повернутися, деякі підприємства не відновлять виробництва, а повернення виробничих потужностей на попередні локації може бути економічно недоцільним. Тому за участю місцевих рад, громадських і неурядових організацій необхідно оцінити наміри і потреби репатріантів, аби кошти спрямовувалися на справді потрібні об'єкти. Такий підхід забезпечить передбачуваніший і справедливіший розподіл допомоги між громадами з різним рівнем розвитку. Щоб підвищити ефективність освоєння міжнародних коштів, слід мінімізувати бюрократичні бар'єри на всіх етапах з боку донорів і держави. Це включає спрощення процедури подання заявок, повну електронізацію етапів погодження проєктів, стандартизацію тендерної документації з урахуванням галузевих особливостей та скорочення непотрібних посередників.

Надмірно складні й жорстко регламентовані процедури часто відлякують громади від подачі заявок, тому їх спрощення пришвидшить платежі та реалізацію ініціатив. Не менш важливою є дієва система оскарження результатів тендерів. Учасники закупівель, донори й громадськість повинні

мати механізми повідомлення про порушення, але сама процедура має залишатися достатньо гнучкою, щоби не допускати повного блокування фінансування.

Серед ключових заходів — поширення серед усіх місцевих громад посібників для заявників проєктів. Вони мають охоплювати не лише громади, що вже співпрацюють з міжнародними організаціями, а й потенційних бенефіціарів без попереднього досвіду. Це допоможе уникнути помилок і невідповідності вимогам донорів, які можуть призвести до відтермінувань або призупинення виплат. АРР (агенції регіонального розвитку) можуть стати ключовими агентами підтримки територіальних громад. Їхні функції повинні включати визначення чітких наборів послуг для окремих громад або їх кластерів, що зменшить невизначеність у взаємодії та підвищить ефективність реалізації проєктів. Необхідно також враховувати операційні витрати на підтримку об'єктів після завершення проєктів. Через обмеженість бюджетних ресурсів місцеві ради не завжди здатні забезпечити утримання реконструйованих споруд, які внаслідок цього часто залишаються невикористаними. Тому слід передбачати можливі зміни в бюджетному законодавстві, закладати резерви в проєктні кошториси та шукати альтернативні джерела фінансування для забезпечення сталості результатів. Щодо людського капіталу, ключовим є посилення спроможності органів місцевого самоврядування в управлінні зовнішньою допомогою. Це передбачає організацію тренінгів з управління проєктами, взаємодії з міжнародними організаціями та підготовки проєктних заявок. Такі навчальні програми допоможуть усунути дефіцит кваліфікованих кадрів у місцевих органах влади. Доцільно створювати спеціалізовані підрозділи в АРР, які зосереджуватимуться виключно на управлінні міжнародною допомогою, замість додаткового навантаження існуючого персоналу численними функціями. Це дозволить акумулювати експертизу та підвищити ефективність

використання коштів, залучаючи як фахівців з місцевих громад, так і регіональні команди АРР. [7]

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У червні 2024 року держави-члени ЄС затвердили переговорні рамки для України та Молдови та відповідно офіційно розпочалися переговори щодо вступу України до ЄС. Переговори охоплюють 35 розділів політик і права ЄС, згрупованих у 6 кластерів. Процес відкриття та закриття переговорів по кожному кластеру може бути тривалим. Водночас Україна вже зараз має виконувати своє «домашнє завдання», наближаючи стандарти й практики до європейських на всіх рівнях. Це, зокрема, створює нові можливості для розвитку територіальних громад за умови їхньої активності. Після початку широкомасштабного вторгнення територіальні громади зіштовхнулися з низкою серйозних проблем: руйнування інфраструктури, масова міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, закриття бізнесів і відтік підприємств. Це суттєво зменшило їхню здатність до стратегічного планування, розвитку громад та залучення фінансування. Водночас громади змушені одночасно задовольняти першочергові потреби населення.

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки (оновлення якої наближає політику України до політики згуртованості ЄС), пріоритетами регіонального розвитку визначено: • розбудову інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування, проектного менеджменту, цифровізації та протидії корупції; • розвиток багаторівневого врядування та адаптацію системи управління регіональним розвитком до процедур і кращих практик ЄС; • залучення громадян до процесів прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях; • відновлення екосистем, постраждалих внаслідок збройної агресії РФ; • підтримку партнерств, міжмуніципального,

міжрегіонального та транскордонного співробітництва; • сприяння економічному зростанню регіонів шляхом залучення інвестицій і реалізації інноваційних проєктів. Отже, розробка місцевих стратегій розвитку та впровадження інструментів місцевої демократії мають стати внеском громад у формування національної регіональної політики, як того вимагає розділ 22 переговорів про вступ до ЄС. Для ефективного розвитку територіальні громади повинні чітко усвідомлювати свою роль у процесі євроінтеграції, а також ті виклики та можливості, які відкриваються. Органи місцевого самоврядування, громадські організації та мешканці мають знати, які рішення щодо впровадження європейських стандартів можна і варто приймати на місцевому рівні в межах їхніх повноважень. Це забезпечить врахування потреб усіх зацікавлених сторін у процесі інклюзивного формування стратегій розвитку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, інституційних та практичних аспектів управління євроінтеграційними проєктами на рівні територіальних громад України в умовах сучасних інтеграційних процесів, реформування системи публічного управління та післявоєнного відновлення держави. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання, що дало можливість сформулювати такі узагальнені наукові та практичні висновки.

У ході роботи досліджено теоретичні засади Політики згуртованості Європейського Союзу як одного з ключових інструментів забезпечення економічної, соціальної та територіальної єдності держав-членів ЄС. Встановлено, що Політика згуртованості відіграє важливу роль у формуванні збалансованої моделі розвитку територій, сприяє подоланню регіональних диспропорцій та забезпечує підтримку модернізації економіки й інфраструктури регіонів. Водночас визначено, що її реалізація здійснюється через комплекс фінансових інструментів, програм та механізмів стратегічного планування, які передбачають активну участь регіональних і місцевих органів влади.

У роботі проаналізовано концептуальні підходи до управління проєктами у сфері публічного управління та місцевого розвитку. Встановлено, що проєктний підхід є важливим інструментом реалізації державної політики розвитку територій, оскільки забезпечує ефективне планування, використання фінансових ресурсів та досягнення визначених стратегічних результатів у сфері соціально-економічного розвитку громад.

У межах дослідження розглянуто інституційні та методологічні механізми реалізації регіональної політики та політики територіального розвитку в державах Європейського Союзу. Визначено, що їх ефективність забезпечується завдяки застосуванню принципів багаторівневого управління, партнерства,

програмування, концентрації ресурсів та орієнтації на досягнення конкретних результатів. Ці принципи формують основу сучасної європейської моделі управління розвитком територій.

Досліджено особливості управління грантовими та проєктними ініціативами, що реалізуються за підтримки Європейського Союзу та інших міжнародних партнерів на місцевому рівні. Встановлено, що ефективність реалізації таких проєктів значною мірою залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, рівня професійної підготовки фахівців у сфері проєктного менеджменту, а також наявності ефективних механізмів планування, управління та моніторингу проєктної діяльності.

У процесі дослідження проаналізовано інституційні засади децентралізації та формування нової системи фінансування місцевого розвитку в Україні. Встановлено, що реформа децентралізації значно посилила роль територіальних громад у системі публічного управління та створила передумови для активнішої участі органів місцевого самоврядування у реалізації міжнародних програм і проєктів розвитку.

Досліджено основні міжнародні програми, фінансові інструменти та механізми технічної допомоги, спрямовані на підтримку розвитку територіальних громад України. Визначено, що міжнародна фінансова допомога та програми Європейського Союзу відіграють важливу роль у модернізації інфраструктури, розвитку місцевої економіки, підвищенні якості публічних послуг та підтримці процесів післявоєнного відновлення територій.

У роботі визначено основні проблеми та виклики, що виникають у процесі реалізації євроінтеграційних проєктів на рівні територіальних громад. До них належать недостатній рівень інституційної спроможності окремих громад, обмеженість кадрового потенціалу у сфері управління проєктами, складність процедур підготовки та реалізації грантових програм, а також недостатній рівень координації між різними рівнями публічного управління.

У межах дослідження здійснено аналіз практичного досвіду реалізації євроінтеграційних проєктів на місцевому рівні в Україні, що дозволило визначити позитивні результати участі територіальних громад у міжнародних програмах розвитку. Зокрема, реалізація таких проєктів сприяє розвитку інфраструктури, підвищенню якості публічних послуг, впровадженню сучасних управлінських практик та зміцненню партнерських зв'язків між українськими громадами та європейськими інституціями.

На основі проведеного дослідження розроблено науково обґрунтовані пропозиції та практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління євроінтеграційними проєктами на рівні територіальних громад України. Серед основних напрямів удосконалення визначено посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, розвиток системи професійної підготовки фахівців у сфері проєктного менеджменту, удосконалення нормативно-правового забезпечення участі громад у міжнародних програмах, а також розширення партнерської взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та міжнародними організаціями.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління євроінтеграційними проєктами на рівні територіальних громад є важливим фактором успішної інтеграції України до європейського простору публічного управління та регіонального розвитку. Подальший розвиток інституційної спроможності місцевого самоврядування, удосконалення механізмів управління проєктами та активне використання міжнародних програм підтримки сприятимуть підвищенню ефективності реалізації політики розвитку територій, відновленню постраждалих регіонів та зміцненню стійкості українських громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародний досвід місцевих та регіональних органів влади в поглинанні фінансування ЄС та їх адміністрування: Найкращі практики та рекомендації для України : звіт. EasyBusiness, 2025. URL: <https://easybusiness.in.ua/wp-content/uploads/2025/02/Mizhnarodnyy-dosvid-mistsevykh-ta-rehionalnykh-orhaniv-vlady-v-pohlynanni-fondiv-YES-ta-ikh-administruvannia.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
2. Огляд програм Європейського Союзу, доступних для заявників з України : посібник. Фонд Східна Європа, 2024. URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Posibnyk-Oglyad-program-YES-dostupnyh-dlya-zayavnykiv-z-Ukrai-ny.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
3. Про запровадження системи управління та контролю за виконанням Угоди про фінансування Дунайської транснаціональної програми (Interreg V-B Danube – CCI 2014TC16M6TN001) : постанова Кабінету Міністрів України від 20 листоп. 2019 р. № 1038. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1038-2019-п> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05 серп. 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Про ратифікацію Угоди про фінансування Дунайської транснаціональної програми (Interreg V-B Danube – CCI 2014TC16M6TN001) : Закон України від 19 верес. 2018 р. № 2554-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2554-19> (дата звернення: 01.02.2026).
6. Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції : постанова Кабінету Міністрів України від 04 жовт. 2017 р. № 759. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2026).

7. Протокол про критерії конвергенції згідно зі статтею 121 Договору про заснування Європейської Спільноти. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_632#Text (дата звернення: 16.02.2026).
8. Розвиток України на шляху до ЄС : навч. посіб. / Л. Г. Комаха та ін. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2025. 384 с.
9. Феррейра Е. Виступ Європейського комісара з питань згуртованості та реформ на 9-му Форумі з питань згуртованості. *Європейська Комісія*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/conferences/9th-cohesion-forum_en (дата звернення: 01.02.2026).
10. Accession criteria (Copenhagen criteria). *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/accession-criteria-copenhagen-criteria.html> (дата звернення: 16.02.2026).
11. Annual Report on the Implementation of IPA II Assistance under Direct and Indirect Management, Republic of Albania, 2021 / National IPA Coordinator. URL: <https://integrimi-ne-be.punetejashtme.gov.al/wp-content/uploads/2021/08/Annual-Implementing-report-IPA-2020.pdf> (дата звернення: 16.02.2026).
12. Arnold M., Elwan A., Kreimer A., Muscat R. Bosnia and Herzegovina – Post-conflict reconstruction. OED Evaluation country case study series. Washington, D.C. : World Bank Group, 2000. URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/148931468201253246/pdf/205620PUB0REPL0a0ISBN00082130468104.pdf> (дата звернення: 16.02.2026).
13. Căce C., Căce S., Iova C., Nicolaescu V. Absorption capacity of the structural funds. Integrating perspectives. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. 2009. Vol. 27. P. 7-28.
14. Cohesion Policy 2021–2027. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_en (дата звернення: 01.02.2026).
15. Commission Staff Working Document accompanying the Report on Financial Assistance for Enlargement (IPA, PHARE, CARDS, Turkey Pre-

Accession Instrument, Transition Facility) 2013. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2019-01/2013-ipa-report-staff.pdf> (дата звернення: 16.02.2026).

16. Consolidated version of the Treaty on European Union. *Official Journal of the European Union*. 2016. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teu_2012/art_50/oj/eng (дата звернення: 16.02.2026).

17. European Spatial Planning Observation Network (ESPON). *European Commission Glossary*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/what/glossary/espon_cs (дата звернення: 01.02.2026).

18. Global Europe: Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument (NDICI). *European Commission*. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/funding-instruments/global-europe-neighbourhood-development-and-international-cooperation-instrument_en (дата звернення: 01.02.2026).

19. Jaliu D., Rădulescu C. Six years in managing structural funds in Romania. Lessons learned. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2013. № 9(38). P. 79-95.

20. Kustova S., Palamarchuk T. Strengthening local self-government as a key vector of reforming Ukraine's regional policy in the context of European integration. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2025. № 2 (22). DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-3/14>.

21. Maddison Project Database 2020. *University of Groningen*. URL: <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2020> (дата звернення: 16.02.2026).

22. Marin A., Glăvan E., Chiş A., Corad B. Spatial patterns of EU funds absorption in Romanian rural municipalities. *Moravian Geographical Reports*. 2023. № 31(2). P. 73-83.

23. Memorandum CM(2023)96-addfinal to Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance. 2023. URL: <https://search.coe.int> (дата звернення: 16.02.2026).
24. Merger Treaty. *European Parliament*. URL: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/merger-treaty> (дата звернення: 16.02.2026).
25. NUTS 2024 classification. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts> (дата звернення: 01.02.2026).
26. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. *OECD Multi-level Governance Studies*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en (дата звернення: 16.02.2026).
27. Onyshchuk I. Analysis of local budget execution in 2022. *Supporting Decentralization in Ukraine (SALAR International)*. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16105> (дата звернення: 16.02.2026).
28. Orlandi and Others v. Italy: Judgment of the European Court of Human Rights, 14 December 2017. URL: <https://hudoc.echr.coe.int> (дата звернення: 16.02.2026).
29. Structural and investment funds for regional and urban development projects. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/financial-support-projects/structural-and-investment-funds_en (дата звернення: 01.02.2026).
30. Territorial Agenda 2030 of the European Union: agreed by the Ministers responsible for spatial planning, territorial development and/or territorial cohesion on 1 December 2020. URL: <https://territorialagenda.eu> (дата звернення: 01.02.2026).

31. The Charter of Fundamental Rights of the European Union. URL: https://www.europarl.europa.eu/charter/default_en.htm (дата звернення: 16.02.2026).
32. The Rule of Law and Transitional Justice in Conflict and Post-Conflict Societies: Report of the Secretary-General to the United Nations Security Council. 23 August 2004. URL: <https://docs.un.org> (дата звернення: 16.02.2026).
33. The Schuman Declaration. *Strasbourg Europe. CИE*. URL: <https://www.strasbourg-europe.eu/the-schuman-declaration/> (дата звернення: 16.02.2026).
34. Treaty on European Union. Maastricht, 7 February 1992. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
35. Treaty establishing the European Atomic Energy Community. Rome, 25 March 1957. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
36. Treaty establishing the European Coal and Steel Community. Paris, 18 April 1951. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
37. Treaty establishing the European Economic Community. Rome, 25 March 1957. URL: <http://data.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
38. Treaty of Amsterdam. Amsterdam, 2 October 1997. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
39. Treaty of Lisbon. Lisbon, 13 December 2007. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
40. Treaty of Nice. Nice, 26 February 2001. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
41. Treaty on European Union. Maastricht, 7 February 1992. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
42. The Cohesion policy mid-term review: Council agrees negotiating positions (Coreper). *Council of the European Union*. 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/06/18/cohesion->

[policy-mid-term-review-council-agrees-positions-to-better-address-current-and-emerging-challenges/pdf/](#) (дата звернення: 14.04.2026).

43. The Cohesion policy mid-term review: Council and Parliament strike a deal to better address current and emerging challenges. *Council of the European Union*. 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/07/15/cohesion-policy-mid-term-review-council-and-parliament-strike-a-deal-to-better-address-current-and-emerging-challenges/> (дата звернення: 14.04.2026).

44. The EU cohesion policy and future priorities after 2027. *Council of the European Union*. 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/03/28/eu-s-cohesion-policy-council-sets-out-clear-guidelines-for-the-future/pdf/> (дата звернення: 14.04.2026).

45. The EU needs new approach to spending to boost growth (including cohesion policy debate). *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/eu-needs-new-approach-spending-boost-growth-ecbs-sleijpen-says-2025-11-25/> (дата звернення: 14.04.2026).

46. The EU proposes use of cohesion funds for defence readiness. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/eu-proposes-that-states-use-central-funding-bolster-defence-readiness-2025-04-01/> (дата звернення: 14.04.2026).

47. The EU's cohesion policy: Council sets out clear guidelines for the future. *Council of the European Union*. 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/03/28/eu-s-cohesion-policy-council-sets-out-clear-guidelines-for-the-future/> (дата звернення: 14.04.2026).

48. The European Commission Assessed Ukraine's Reform Progress for 2025. *Civil Network OPORA*. URL: <https://oporaua.org/en/eu/the-european-commission-assessed-ukraine-s-reform-progress-for-2025-25853> (дата звернення: 15.01.2026).

49. The fifth enlargement // Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History. URL: <https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/3fb50eae-9f19-4d5b-abb3-1a3216bbb485> (дата звернення: 19.10.2025).

50. The fifth enlargement. The accession negotiations // Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History. URL: <https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/36e04e77-fc2f-4992-b6ff-70424d431dc5> (дата звернення: 19.10.2025).

51. The fifth enlargement. The accession of the 10 new Member States and the adaptation of the Union's institutions // Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History. URL: <https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/96993ede-ff72-4c09-8102-7ba25a11f5fc> (дата звернення: 19.10.2025).

52. The fifth enlargement. The Treaty of Accession and ratifications // Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History. URL: <https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/137a15ee-65e7-47ef-81d4-d31a1005af06> (дата звернення: 19.10.2025).

53. The first enlargement // Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History. URL: <https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/203b890b-5028-4f36-ac2b-70190aab2b10> (дата звернення: 19.10.2025).

54. The fourth enlargement // Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History. URL: <https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/167d49c9-64b7-4b47-a3fd-c6553b8b2e1c> (дата звернення: 19.10.2025).

55. The reservations of France and other Member States // Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History. URL:

<https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/8a840582-c9ee-4ee1-ac88-771369d6c521> (дата звернення: 19.10.2025).

56. The sixth enlargement // Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History. URL: <https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/3782dae5-807d-4383-b055-ac0e98818bae> (дата звернення: 19.10.2025).

57. The Ukraine: Council approves conclusions assessing cohesion policy's action for Ukrainian refugees in Europe. *Council of the European Union*. 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/05/12/ukraine-council-approves-conclusions-assessing-cohesion-policy-s-action-for-ukrainian-refugees-in-europe/> (дата звернення: 14.04.2026).

58. Theophanous A. The Cyprus Problem, The EU and the UN. *Horizons*. URL: <https://www.cirsd.org/en/horizons/horizons-spring-2023---issue-no23/the-cyprus-problem-the-eu-and-the-un> (дата звернення: 07.12.2025).

59. Theories of European Integration. *Civitas*. URL: <https://www.civitas.org.uk/content/files/OS.16-Theories.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).

60. Three Quarters of Ukrainians Support Ukraine's Accession to the European Union. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/three-quarters-of-ukrainians-support-ukraine-s-accession-to-the-european-union/> (дата звернення: 04.11.2025).

61. Three-quarters of EBA surveyed companies will continue operating in Ukraine regardless of the war's duration. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/en/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/> (дата звернення: 04.11.2025).

62. Töglhofer T. Widening Without Falling Apart: Germany's EU Enlargement Policy. *SIEPS*. URL: https://sieps.se/media/15ditlnx/2024_13epa.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

63. Ukraine 2023 Report. European Commission Staff Working Document. Brussels, 2023. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
64. Ukraine 2024 Report. Communication on European Union Enlargement Policy. Brussels, 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
65. Ukraine 2025 Report. Communication on European Union Enlargement Policy. Brussels, 2025. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu> (дата звернення: 16.02.2026).
66. Ukraine EU Membership Decades Away, Macron Says, Proposes “Political Community” For Aspiring Countries. *Radio Free Europe/Radio Liberty*. URL: <https://www.rferl.org/a/eu-vonderleyen-ukraine-membership/31841319.html> (дата звернення: 12.01.2026).
67. Ukraine Facility. *European Commission*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (дата звернення: 27.10.2025).
68. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023. *World Bank, Government of Ukraine, EU, UN*. URL: <https://ukraine.un.org/en/224376-ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment> (дата звернення: 16.02.2026).
69. Ukraine Report 2025. *European Commission*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 04.11.2025).
70. Ukraine successfully completes its screening process. *European Commission*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-successfully-completes-its-screening-process-2025-09-30_en (дата звернення: 27.10.2025).
71. Ukraine: EU report notes important steps taken in implementation of reform agenda. *EU NEIGHBOURS east*. URL:

<https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/ukraine-eu-report-notes-important-steps-taken-in-implementation-of-reform-agenda/> (дата звернення: 27.10.2025).

72. Ukraine: European Commission hails substantial progress on key reforms and recommends launching accession talks. *EU4Ukraine*. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/whats-happening-en/news-en/substantial-progress-on-key-reforms-en.html> (дата звернення: 27.10.2025).

73. Ukraine. *Enlargement and Eastern Neighbourhood*. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en (дата звернення: 27.10.2025).

74. Ukraine's EU Roadmap Explained After Landmark Endorsement. *Newsweek*. URL: <https://www.newsweek.com/ukraine-eu-roadmap-explained-landmark-endorsement-commission-council-europe-1841964> (дата звернення: 04.11.2025).

75. Ukraine's GDP fell 29.1% in 2022 during Russia's invasion. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-gdp-fell-291-2022-during-russias-invasion-2023-04-13/> (дата звернення: 04.11.2025).

76. Von der Leyen sees EU membership as key security guarantee for Ukraine. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-politics/4075039-von-der-leyen-sees-eu-membership-as-key-security-guarantee-for-ukraine.html> (дата звернення: 21.01.2026).

77. We are at a pivotal moment – Will Member States rise to the occasion? *European Movement International*. 2023. URL: <https://europeanmovement.eu/policy-focus/we-are-at-a-pivotal-moment/> (дата звернення: 04.11.2025).

78. What's next for Ukraine's bid to join the European Union. *Atlantic Council*. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/whats-next-for-ukraines-bid-to-join-the-european-union/> (дата звернення: 04.11.2025).

79. Zorić B. EU enlargement and integration: Voices of support and scepticism. *European Union Institute for Security Studies*. URL:

<https://www.iss.europa.eu/publications/briefs/eu-enlargement-and-integration-voices-support-and-scepticism> (дата звернення: 15.01.2026).