

Наталія Гринчук,  
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри  
регіональної політики Навчально-наукового інституту  
публічного управління та державної служби  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка, Україна

## РОЗДІЛ 2.5. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

**Анотація.** *Розвиток держави залежить від різних чинників, але ключовими є її суверенітет, ресурси, які вона має насамперед людські й соціальний капітал, природні та інфраструктурні, фінансові та інституційні. Зважаючи на вищезазначене, у теоретичному і практичному плані постає необхідність розроблення парадигми ресурсного забезпечення територіального розвитку. Мета дослідження – розвиток теоретико-методологічних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо ресурсного забезпечення розвитку територій. Вирішення таких дослідницьких завдань визначає логіку викладення матеріалу в роботі: розкриття сутності та еволюції наукових поглядів на роль ресурсів у територіальному розвитку, дослідження засад ресурсного та управлінсько-логістичного підходів; обґрунтування викликів, визначення втрат та з'ясування шляхів пошуку ресурсів для майбутнього розвитку територій і громад України. Методологія дослідження базується на загальнодослідницьких методах аналізу та синтезу, абстрагування й узагальнення, системного та структурно-функціонального аналізу, які використовуються для систематизації досягнень теорії та практики публічного управління з питань ресурсного забезпечення територіального розвитку. Результати дослідження показали, що на категорію «ресурси», формування системи їх різних видів позначилися як процес еволюції суспільства, продуктивних сил і виробничих відносин, так і формування права власності, розвиток науки й технологій, інтересів і можливостей різних соціальних груп тощо. Розглянуто структуру ресурсної бази територіального розвитку, ключові тенденції, що впливають сьогодні й на розвиток людського потенціалу, і на територіальний розвиток у цілому (соціальні, технологічні, економічні, екологічні, політичні, ціннісні), напрями вдосконалення механізмів публічного управлін-*

ня й регулювання. Тобто ресурси як управлінська категорія – це сукупність матеріальних можливостей і організаційних здатностей суб'єкта управління, адекватне використання яких забезпечує якісну діяльність системи та територіальний розвиток. Практичні наслідки. Витлики, які постали перед Україною внаслідок агресії РФ у площині її ресурсного забезпечення вимагають адекватного оцінювання та вироблення відповідних інструментів і механізмів. Доцільним є, після проведеного аналізу, віднесення території до певних категорій, зважаючи на ступінь руйнувань та втрат населення. Для цього необхідно визначити об'єктивні критерії, створити карту таких територій, і детальний опис кожної для прийняття найбільш оптимального рішення щодо відбудови. Зазначено необхідність прискорення прийняття законодавчих актів та наведено кілька практичних міркувань щодо наповнення та реалізації плану Маршалла для України. Цінність/оригінальність. Доведено, що в контексті практичної реалізації парадигми демократичного врядування в майбутньому, адекватним методологічним підґрунтям є ресурсний та управлінсько-логістичний підходи, оскільки саме наявність і розвиток, особливо унікальних ресурсів, з урахуванням чинників часу і простору, дасть змогу вирішити поставлені завдання. Обґрунтовано необхідність визначення складових ресурсного потенціалу територіального управління, їх мобілізації, пошуку нових та доступних, розробки процедур та механізмів узгодження дій суб'єктів публічного управління стосовно використання ресурсів для відновлення України.



**Nataliia Grynychuk,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Regional Policy of the  
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil  
Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine*



## **RESOURCE PROVISION OF TERRITORIAL DEVELOPMENT**

**Abstract.** *The development of the state depends on various factors, but the key ones are its sovereignty and its resources, primarily human resources, social capital, natural and infrastructural, financial and institutional ones. Based on the above, there is a theoretical and practical need to develop a paradigm of resource provision for the development of territories. The purpose of research is the development of theoretical and methodological provisions as well as scientific and practical recommendations regarding resource provision for territorial development. Solving such research tasks determines the logic of presenting the material in the work: revealing the essence and evolution of scientific views on the role of resources in territorial development, researching the basics of resource and management-logistics approaches; justification of challenges, determination of losses and clarification of resource search methods for the future development of territories and communities of Ukraine. The research methodology is based on general scientific methods of analysis and synthesis, abstraction and generalization, systemic and structural-functional analysis, which are used to systematize the achievements of the theory and practice of public administration on issues of territorial development resource provision. The results of the study showed that evolution processes of society, productive forces and industrial relations, as well as the formation of property rights, development of science and technology, of the interests and opportunities of various social groups, etc., affected the category «resources», the formation of a system of their various types. The structure of the resource base of territorial development, key trends affecting the development of human potential and territorial development as a whole (social, technological, economic, ecological, political, value trends), directions for improving the mechanisms of public management and regulation are considered. That is, resources as a management category are a set of material and organizational capabilities of the management entity, the adequate use of which*



*ensures high-quality system activity and territorial development. Practical implications. The challenges faced by Ukraine in the area of its resource provision as a result of the Russian Federation aggression require an adequate assessment and the development of appropriate tools and mechanisms. It is appropriate, after the analysis, to assign territories to certain categories, based on the degree of destruction and loss of population. To make the most optimal recovery decision, it is necessary to define objective criteria, create a map of such territories, and a detailed description of each. The necessity of speeding up the adoption of legislative acts is noted, and several practical considerations regarding the implementation and implementation of the Marshall Plan for Ukraine are given. Value/originality. It has been proven that in the context of the practical implementation of the paradigm of democratic governance in the future, resource and management-logistic approaches are an adequate methodological basis, since it is the presence and development of resources, especially of unique resources, taking into account the factors of time and space will allow solving the tasks. The need to determine the components of the resource potential of territorial management, their mobilization, the search for new and available ones, the development of procedures and mechanisms for coordinating the actions of public administration subjects regarding the use of resources for the recovery of Ukraine are substantiated.*

**Вступ.** Розвиток держави залежить від різних чинників, але ключовими є її суверенітет, ресурси, які вона має насамперед людські й соціальний капітал, природні та інфраструктурні, фінансові та інституційні. Зважаючи на вищезазначене в теоретичному і практичному плані постає необхідність розроблення парадигми ресурсного забезпечення територіального розвитку. Аналіз об'єктивної ситуації, визначення внутрішніх переваг та обмежень, урахування можливих ризиків/загроз зовнішнього характеру, що спричинені зараз агресією РФ зумовлюють актуальність наукових пошуків і прийняття раціональних управлінських рішень.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо ресурсного забезпечення розвитку територій. Для досягнення визначеної мети було поставлено такі науково-дослідницькі завдання:

– розкрити сутність і еволюцію наукових поглядів на роль ресурсів у територіальному розвитку, дослідити засади ресурсного та управлінсько-логістичного підходів;



– обґрунтувати виклики, визначити втрати та з'ясувати шляхи пошуку ресурсів для майбутнього розвитку територій і громад України.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на судженні про те, що для досягнення успіху на шляху демократичного врядування необхідно, щоби система територіального публічного управління була спроможною перейти до нового стану, стала здатною використовувати нові інструменти й механізми в пошуку ресурсів розвитку, одержала інституційні можливості для реалізації інтересів громад і територій.

Предметом дослідження є концептуальні засади ресурсного забезпечення територіального розвитку в умовах становлення демократичного врядування та подолання негативних наслідків військової агресії рф.

Теоретичну й методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення теорії державного управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених із питань ресурсного забезпечення територіального управління та демократичного врядування, наукові принципи й засоби наукового пізнання, які гарантують достовірність результатів. Застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема абстрагування, узагальнення, аналізу й синтезу, системного аналізу та ін. Так, за допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дослідження; із застосуванням методу єдності історичного й логічного підходів досліджено еволюцію методології ресурсного підходу до управлінсько-логістичного. Особливості структури системи ресурсного забезпечення та їх механізмів було виявлено із застосуванням системного та структурно-функціонального підходу. Порівняльний аналіз дав змогу узагальнити наявний досвід повоєнної відбудови територій країн. Для аналізу законодавчих актів використовувався системно-аналітичний метод.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в ось у чому. Довести, що в контексті практичної реалізації парадигми демократичного врядування в майбутньому, адекватним методологічним підґрунтям є ресурсний та управлінсько-логістичний підходи, оскільки саме наявність і розвиток, особливо унікальних ресурсів, з урахуванням факторів часу і простору, дасть змогу вирішити поставлені завдання. Обґрунтувати необхідність визначення



складових ресурсного потенціалу територіального управління, їх мобілізації, пошук нових та доступних, процедур та механізмів узгодження дій суб'єктів публічного управління стосовно використання ресурсів для відновлення України.

Отримані теоретичні та практичні результати закладають основу для вирішення важливої наукової проблеми публічного управління – створення системи ресурсного забезпечення територіального розвитку, що, з одного боку, є підґрунтям для реалізації основних складників парадигми демократичного врядування – принципів децентралізації та субсидіарності, а з другого – потребує централізованого підходу в подоланні наслідків війни на основі адаптації світового досвіду.

### **2.5.1. Еволюція наукових поглядів на роль ресурсів у територіальному розвитку**

На категорію «ресурси», формування системи їх різних видів і підвидів позначилися як процес еволюції суспільства, продуктивних сил і виробничих відносин, так і формування права власності, розвитку науки й технологій, інтересів і можливостей різних соціальних груп, навіть вплив визначних особистостей та націй. Саме через це їм були присвячені дослідження різних науковців, сформувалися різні підходи й навіть школи.

Визначення ролі ресурсів та формування методологічних основ підходу, який у подальшому дістав назву «ресурсний» можна простежити в дослідженнях управління організаціями Ф. Селзника; стратегії фірм А. Чандлера [34], К. Ендрюса, І. Ансоффа [32]; теорії залежності від ресурсів Д. Пфєффера і Г. Салансіка [39], у класичних роботах з економічної теорії прибутку та конкуренції Д. Рикардо, Й. Шумпетера, М. Портера, Е. Пенроуз [37], а також у фундаментальних працях вчених соціологічної школи М. Вебера, П. Бурдьє, У. Бека, Е. Соренсена, де в прямій чи опосередкованій формі основним критерієм усіх концепцій стратифікації виступають ресурси, активи, капітал. У 1990-х роках ХХ ст. ресурсний підхід сформувався як новий науковий напрям теорії стратегічного управління. Його теоретичне обґрунтування можна відшукати в працях Б. Вернерфельта [41], Д. Колліза, Г. Пізано, Д. Тіса [40], Г. Хамела [38] та інших. У цих роботах були закладені основи розуміння того, що володіння унікальними ресур-



сами й організаційна здатність щодо їх ефективного поєднання та використання зумовлюють конкурентні переваги організації.

Згідно з підходом прибічника ресурсної концепції Дж. Барні, «ресурси це всі активи, можливості, організаційні процеси, інформація, знання, які контролюються підприємством і надають можливості розробляти й реалізовувати стратегії, що забезпечують підвищення рівнів раціональності та ефективності підприємства» [4].

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» за редакцією В. Бусел термін «ресурс» визначається як «1) запаси чого-небудь, які можна використати за потреби; 2) засіб, можливість, якими можна скористатися за необхідністю» [6].

В економічній науці питання про те, чи є ресурси благом чи злом, особливо значна їх кількість, стало мало не сакраментальним. Наприклад, негативна роль ресурсів для економіки займає центральне місце в тезі про «ресурсне прокляття» в різних її формулюваннях (сильного, слабкого, умовного прокляття). Уперше визначений Р. Ауті в 1993 р. [33] термін «прокляття ресурсів» використовується для опису ситуації, за якої країни чи території, багаті на природні ресурси, не в змозі використати це багатство для розвитку своєї економіки й навпаки мають більш низьке економічне зростання, ніж країни чи території, які володіють меншими природними ресурсами.

Пояснення цього феномену можна знайти також у гіпотезі Пребіша – Зінгера, пов'язаної з ідеями про ловушку сировинної спеціалізації та провалах ринку (наприклад, «голландської хвороби», з ефектом перехльсту та політичними аспектами (провалом держави), орієнтованого на отримання ренти). Рівень ресурсної забезпеченості, розміри ресурсного багатства, швидше за все, викликають залежність від ресурсів у тій чи іншій формі та ступені.

Приклад Норвегії, навпаки характеризує ресурсозалежність, опосередковану дією сильного ресурсного мультиплікатора. Хороші інститути демократичного суспільства дають змогу уникнути витрачання ренти та спрямувати її на цілі технологічного розвитку країни. Основна небезпека пов'язана з виснаженням ресурсів, скороченням видобутку та обсягів робіт у ресурсному секторі.

Управлінсько-логістичний підхід яскраво виражений у роботах Т. Безверхнюк [3], А. Чорної, В. Бакуменка, О. Оболенського та інших, які підтримують думку, що сутність ресурсного забез-





печення полягає не тільки у використанні чи доступності ресурсів, а й в існуванні управлінського механізму, що має забезпечувати їх ефективне використання.

Зокрема, Т. Безверхнюк визначає ресурсне забезпечення як «систему державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей» [3].

Вплив ресурсного підходу в публічному управлінні, різні його аспекти досліджували багато українських вчених, зокрема, визначення та обґрунтування місця й ролі ресурсів у забезпеченні ефективності управління вивчали Л. Приходченко [19], О. Сушинський [26]; роль інтелектуальних ресурсів у процесах формування інформаційного суспільства, обґрунтування інструментів державного управління їх розвитком О. Скаленко [23], О. Кіреєва [13] та ін.

Питанню ролі й місця ресурсів у забезпеченні функціонування регіонального рівня управління присвячено роботи М. Долішнього [9], З. Варналія [5], стан правового ресурсу та фінансово-матеріальної основи місцевого самоврядування розглянуто в дослідженні І. Дробота [10]. Механізми узгодження цілей, інтересів і ресурсів різних рівнів публічної влади аналізували В. Бабаєв [1], В. Бакуменко [2], О. Карпенко [12], В. Мамонова [15]. Фінансові ресурси місцевого економічного розвитку розглядали Н. Балдич, Н.Гринчук, Л.Чорній та ін. [16].

Реформи, що проводилися в Україні в ХХІ ст. зумовили розгляд не тільки питань мобілізації та накопичення ресурсів у громадах та інших територіальних утвореннях, оцінку їх ресурсного потенціалу, але й необхідність розв'язання проблем еквівалентного обміну ресурсами між суб'єктами публічного управління, розпорядження та раціонального їх перерозподілу; технології та процедури розв'язання проблеми «ресурсної залежності» місцевої влади та окремих територій; як мають узгоджуватися цілі й ресурси (які є завжди обмеженими) різних суб'єктів публічного управління тощо.

Необхідним став системний підхід до ресурсного забезпечення територіального розвитку, розроблення дієвих організаційно-правових механізмів. Ці питання наразі ще не знайшли свого втілення в нормативних актах, а здебільшого ототожнюються з бюджетними механізмами розподілу фінансових ресурсів, правовими механізмами володіння та користування державною й ко-





мунальною власністю, інституційними механізмами закріплення повноважень з управління ресурсами, що перебуває в розпорядженні органів місцевого самоврядування.

Інституційні перетворення в Україні, що відбуваються під впливом загальносвітових трансформаційних процесів, потребують формулювання нових підходів і щодо розбудови системи публічного управління, і щодо її ресурсного забезпечення. Це важливо оскільки урядування майбутнього, на нашу думку, передбачає подальшу децентралізацію та деконцентрацію повноважень, демократизацію управління, зумовлюють реформу структури виконавчої влади тощо.

Такі глобальні зміни не можуть не стосуватись і діяльності місцевих органів влади. Складовою процесу децентралізації влади є створення потужних, самостійних та самодостатніх територіальних громад.

Децентралізація стала тим інструментом, який вимагає місцевого рішучість економічного вибору, акцентування на визначенні та використанні конкурентних переваг, раціонального використання ресурсів та прийняття управлінських рішень щодо місцевих податків, розвитку робочих місць та якості життя.

Реформа децентралізації довела свою ефективність. Це є значним посилом і водночас викликом, адже розширення кола питань, якими опікуватиметься місцева влада, вимагатиме підвищення відповідальності за прийняття рішень, відтак потребуватиме чіткого визначення повноважень між суб'єктами публічного управління та відповідного ресурсного забезпечення.

Ресурсний потенціал території (тобто ресурсна база регіону/міста/села/селища) – це сукупність усіх видів ресурсів (табл. 2.5.1), що формуються на цій території та які можуть бути використані в процесі їх соціально-економічного розвитку.

Для належного використання ресурсної бази необхідно знати їхній обсяг, структуру, динаміку, джерела надходження тощо, тобто сформувати ресурсну мапу території.

Практичними прикладами таких ресурсних карт можуть бути профілі громад (1), паспорти громад (2), геоінформаційні системи (3), карти розміщення продуктивних сил (4), баланси ресурсів (5) тощо [16].

У процесі державотворення та розвитку місцевого самоврядування людські ресурси стали основними стратегічними ресурса-



ми через їх здібності, організаційні навички та знання, які мають високий ринковий статус. Хоча, на жаль, цей ресурс, поки що використовується недостатньо ефективно з низки причин причин.

*Таблиця 2.5.1*

### Структура ресурсної бази територіального розвитку

Людські ресурси та соціальний капітал	Людські ресурси: чисельність робочої сили, освітній рівень населення, кваліфікація робочої сили Знання та інформація: маркетингові дослідження, економічні, демографічні дані Організаційна спроможність та лідерство: лідери громадської думки, взаємодія, партнерство, мережі
Природні ресурси	Первинні природні ресурси Вторинні природні ресурси Екосистеми
Фізичні ресурси	Виробничі приміщення, обладнання, устаткування Технології Інфраструктура: комунікаційні мережі, транспорт, логістика, водопостачання та водовідведення, електропостачання, газопостачання
Фінансові ресурси	Бюджетні Інвестиційні Кредитні Грантові
Інституції	Органи місцевого самоврядування Територіальні органи виконавчої влади Агенції регіонального і місцевого розвитку Бізнес-об'єднання, кластери Мережі підприємців

Науковці визначають два аспекти ролі людини в суспільному виробництві: людину як ресурс виробничої системи – важливий елемент відтворювального процесу (демографічні та трудові ресурси); і людину як головний суб'єкт управління (соціальні, кадрові, управлінські ресурси).

Людський потенціал – сукупна здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) та окремої людини до економічної й соціальної діяльності та розвитку [29, с. 93–94].

Крім того, під людським потенціалом території слід розуміти сукупну здатність територіальної спільноти до економічної, со-



ціальної, інноваційної діяльності, потенційну їх спроможність приносити дохід за високої динаміки розвитку та в умовах невідзначеності, рівень якої зумовлений економічними, політичними, соціально-культурними, екологічними, технологічними, ціннісними та іншими чинниками.

Наразі, у постіндустріальному суспільстві, людський потенціал розглядається як найвища цінність та важливий стратегічний ресурс і це вірно, адже формується підстава для усвідомлення необхідності його ефективного формування, збереження та раціонального використання.

ООН людський потенціал визначає як здатність людей бути тими, ким вони хочуть, і мати можливість досягати бажаного в житті. Серед основних тем, які стосуються досліджень про розвиток людського потенціалу (компонентів людського потенціалу) сьогодні, виділяють: тривалість і якість (стандарти) життя, стан здоров'я, рівень освіти, участь у суспільному та політичному житті, екосистемні послуги та сталий розвиток, безпеку та права людини, гендерну рівність тощо.

Соціальний капітал – груповий ресурс і власне він визначає належність до групи, яка здатна надати «послугу за послугою» (це й сім'я, друзі, церква, корпорація, громадська асоціація, спортивний або культурний клуб тощо). Зв'язки між економічним розвитком суспільства й розміром сукупного соціального капіталу опосередковані політичним ладом, релігійними традиціями, домінуючими цінностями. Соціальний капітал – і персональна мережа безпосередніх стосунків індивіда, що виступає соціальним контекстом його/її дій, визначає міру інтеграції в суспільство й забезпечує йому/їй доступ до необхідних ресурсів життєдіяльності.

У процесі розгляду природних ресурсів важливі три основних ознаки – походження (природна ознака), використання (економічна ознака), техніко-технологічна (умови видобутку, зокрема). Усе їх різноманіття об'єднують у низку груп: мінеральні, водні, ґрунтово-земельні, біологічні (рослинні та тваринні), ресурси теплоти (сонця, підземних вод і глибин океану), сили вітру тощо.

Кожна територія має свій особливий набір ресурсів. Для територіального розвитку важливим є їх раціональне використання, у т.ч. користування надрами, наприклад, як ресурсом розвитку, тому й виникає потреба в його оцінюванні, визначення організаційних, техніко-технологічних засад використання тощо.



Напрямами удосконалення управління природно-сировинними ресурсами на територіальному рівні стають: 1) формування комплексного кадастру природних ресурсів; 2) ліцензування окремих видів діяльності у сфері природокористування; 3) роботи з екологічної паспортизації та сертифікації з впровадженням комплексної системи моніторингу; 4) зміцнення економіко-правового регулювання й контролю за природокористуванням; 5) підвищення екологічної культури населення; 6) планування податкового потенціалу та оптимізація ресурсних платежів у дохідну частину бюджету.

Земля – окремий і один із головних ресурсів громад, від використання якого багато в чому залежить і нинішній стан, і майбутній розвиток території. Наразі завершено процес передачі землі за межами населених пунктів від Держгеокадастру на баланс територіальних громад. Згідно з даними Міністерства розвитку громад та територій України, усього передано 2,3 млн га із державної власності до комунальної власності громад. Таким чином, у результаті реформи громадам надано нові можливості та повноваження, зокрем приймати власні рішення у сфері управління земельними ресурсами, що перебувають у межах їхньої компетенції.

Ефективні рішення місцевої ради щодо використання землі можуть сприяти залученню інвестицій, розвитку сільськогосподарського виробництва, збільшенню доходів до місцевого бюджету. У місцевої ради тепер є можливість визначати ставку земельного податку, який стовідсотково залишатиметься в місцевому бюджеті.

Метою інвентаризації земель, що має бути проведена, є насамперед створення повноцінної бази даних про всі земельні ділянки громади, і не лише на паперових носіях, а й на електронних. Наявність такої бази збільшує інвестиційну привабливість територій, оскільки спрощується пошук земельних ділянок для інвестора та містобудівних потреб.

Інвентаризація – це також постійний контроль за використанням земель у населеному пункті, виявлення всіх землекористувачів, власників землі із встановленням кордонів їхніх ділянок. І, звичайно, це також і виявлення земельних ділянок, які не використовуються або використовуються нераціонально чи не за цільовим призначенням. Тобто якісне управління земельними ресурсами починається саме з інвентаризації.

Надалі в процесі розроблення стратегій або оновлення старих необхідно визначення та включення переліку цільових ділянок у ге-



неральний план (план просторового розвитку) та стратегію розвитку громад. Це буде ще одним з ефективних та прозорих способів залучення додаткових інвестицій та створення за їх рахунок територій, де людям захочеться жити, заробляти та розвиватися. Адже коли інвестору зрозумілі майбутні плани громади, він охочіше вкладатиме кошти при з'ясуванні спільних цілей.

Природно-сировинний потенціал визначається сукупністю всіх видів відомих природних ресурсів, використання яких у найближчому майбутньому можливе за техніко-технологічними й економічними критеріями. Склад, величина потенціалу території, значимість окремих видів ресурсів із часом змінюються, тому їх оцінка завжди історично відносна.

Наразі до переліку ключових тенденцій, що впливають і на розвиток людського потенціалу, і на територіальний розвиток у цілому, належать такі (табл. 2.5.2).

*Таблиця 2.5.2*

**Перелік ключових тенденцій, що впливають на ресурсне забезпечення територій і розвиток людського потенціалу**

Тенденції	Складові
1	2
Соціальні	Урбанізація, зростання споживання ресурсів (і виробництва відходів) у містах та збільшення навантаження на міську інфраструктуру Підвищення якості життя за рахунок підвищення ресурсозабезпеченості середовища людини Посилення диференціації у моделях споживання ресурсів різними соціальними групами/групами країн Збільшення потоків кліматичних мігрантів Наростання дефіциту продуктів харчування у певних регіонах Зростання популярності екотуризму серед населення Розвиток освіти у галузі захисту навколишнього середовища
Технологічні	Розвиток виробничих технологій замкнутого циклу Розвиток технологій підвищення ресурсоефективності та ресурсозбереження Розвиток нових технологій передачі та зберігання енергії та відповідної інфраструктури для цього



1	2
	<p>Розвиток технологій видобутку складних запасів вуглеводнів, у т.ч. на територіях з екстремальними погодними умовами</p> <p>Підвищення технологічної ефективності та зниження собівартості рішень у галузі відновлюваної та малої енергетики</p> <p>Цифровізація економіки та розвиток “розумних” рішень, у т.ч. числі на основі штучного інтелекту</p> <p>Швидкий розвиток наук про життя (генетики, біоінформатики)</p> <p>Розвиток технологій водоочищення та опріснення</p> <p>Удосконалення технологій прогнозування погоди та кліматичних явищ</p> <p>Розвиток сучасних агротехнологій (розумного сільського господарства та землеробства)</p>
Економічні	<p>Перехід до економіки замкнутого циклу</p> <p>Перехід до “зеленого” зростання економіки</p> <p>Зміна світового паливно-енергетичного балансу: зниження частки нафти та вугілля</p> <p>Обмеження розвитку деяких галузей та їх сегментів у зв’язку з дефіцитом природних ресурсів</p> <p>Розвиток міжгалузевих рішень повного циклу (Energy-as-a-Service EaaS, Mobility-as-a-Service - MaaS та ін.)</p> <p>Розширення міжгалузевих ефектів споживання ресурсів</p> <p>Наростання дефіциту кваліфікованих фахівців, які володіють компетенціями в галузі сталого розвитку та нових технологій</p>
Екологічні	<p>Деградація екосистем</p> <p>Зміна клімату</p> <p>Виснаження природних ресурсів</p> <p>Зміна агрокліматичної карти планети</p> <p>Розвиток органічного сільського господарства</p> <p>Підвищення ймовірності виникнення небезпечних природних явищ та екологічних катастроф та розповсюдження їх на нові території</p> <p>Зростання критичного впливу попиту на їжу та енергію та зростаючого рівня життя на управління водними, земними та енергетичними ресурсами</p>



1	2
Політичні	Посилення екологічного законодавства в частині видобутку та переробки корисних копалин Перехід до політики сталого зростання Посилення міждержавної конкуренції за природні ресурси Зростання ролі держави у сфері розвідки, виробництва та переробки корисних копалин Ліквідація або скорочення певних видів генерації (вугільної, атомної) Посилення державної підтримки освоєння нетрадиційних вуглеводнів
Ціннісні	Розвиток культури охорони природи та природокористування Реалізація принципів комплексного керування відходами Розвиток культури ресурсозбереження Інтеграція соціальних та екологічних принципів (ESG, Environmental and Social Governance) у корпоративне управління та ін.

У світі активно розвиваються рішення для видобутку нетрадиційних і складних запасів, набирають популярності технології використання відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. Помітний зв'язок інформаційно-комунікаційних технологій та використання ресурсів, включаючи розумну енергетику та промисловий інтернет речей. Нинішня швидкість використання земних та людських ресурсів не є «стійкою» або «життєздатною», що впливатиме на навколишнє середовище та суспільство в майбутньому. Тому, збалансування економічної, соціальної та екологічної сфер таке важливе. Розвиток першої не має галопувати, користуючись із ресурсів двох інших.

Сталий розвиток є універсальною концепцією, яка має знайти застосування як серед міжнародних організацій та органів влади різного рівня, так і серед місцевого бізнесу та навіть приватних осіб. Зусилля окремих людей чи підприємств можуть значно сприяти досягненню цілей сталого розвитку.

Одним із базових постулатів цієї концепції є підвищення ресурсоефективності за рахунок вторинного ресурсокористування. У формуванні стратегічного потенціалу сталого розвитку територій





у сфері поводження з відходами пріоритетна увага має надаватися сталому управлінню відходами, створенню відповідного організаційно-економічного забезпечення. Таке управління на базі реалізації ідей рециклінгу і створення відповідної інфраструктури дасть змогу пов'язати проблеми відходів із загальною політикою збалансування споживання та виробництва й гарантувати перехід до сталого розвитку територій. Основними елементами сталого розвитку територіальних громад має стати раціональне використання наявних на її території всіх видів ресурсів, збереження довкілля та реалізація інноваційних проєктів, котрі забезпечили б такий розвиток промисловості, сільського господарства, туризму, освіти й культури, який, задовольняючи сучасні потреби громади, не загрожував би можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Не можна не зазначити ще одну ідею, яка останнім часом набула особливої популярності в європейських країнах і стосується також ресурсного забезпечення територіального розвитку. Це політика, яка спирається на розумну спеціалізацію (smart-specialization) територій. Концепція смартспеціалізації (регіональна/національна інноваційна стратегія) упродовж останніх років є не тільки основою та інструментом реалізації політики згуртованості ЄС, не тільки передумовою фінансування країн чи регіонів зі структурних фондів ЄС, але і слугує методологічним підґрунтям стратегування регіонального розвитку, позаяк забезпечує підхід до розроблення політики максимізації інноваційного потенціалу регіону, виявлення та стимулювання унікальних галузей чи видів економічної діяльності, підтримка яких може дати суттєвий соціально-економічний ефект у майбутньому [28].

Критеріями для визначення смартспеціалізації регіону є:

- наявність ресурсів (активів) та спроможності регіону (включаючи фінансовий, природно-ресурсний, виробничий, науковий, інноваційний та кадровий потенціал);
- потенційна здатність до диверсифікації галузей економіки за рахунок розробки конкурентоспроможних кластерів, розвитку міжгалузевих зв'язків або інших видів економічної діяльності;
- наявність чи прогнозована спроможність досягти високої концентрації підприємств у регіоні, у т.ч. за рахунок створення інноваційних систем колективних зусиль на основі державно-приватного партнерства;
- місце та роль регіону на міжнародному та внутрішньому ринках.



Фінансові ресурси є ще одним із важливих складників ресурсної бази територіального розвитку. Ймовірними джерелами фінансових ресурсів виступають ресурси всіх суб'єктів управління й господарювання, що можуть бути спрямовані на забезпечення економічних потреб території (зокрема фінансові ресурси місцевих і центральних органів влади, приватних суб'єктів господарювання, НУО, фізичних осіб, а також іноземних держав і міжнародних організацій). Їх об'єднують у 4 основні групи: бюджетні, інвестиційні, кредитні і грантові [16].

Для територіального розвитку можуть бути залученими ресурси внутрішні (бюджетні, інвестиції домогосподарств та ін.), зовнішні (будь-які форми місцевих запозичень, залучення коштів державного бюджету та ін.), але переважно використовується змішаний підхід (фонди громад, що залучають кошти місцевих бюджетів, приватних підприємств, благодійних фондів та донорських організацій для фінансування проєктів територіального розвитку, публічно-приватне партнерство та ін.).

Відносно новими ресурсами територій є ресурси цифровізації. Вони також різноманітні. У матеріальні ресурси входять інфраструктура (доступ до широкопasmового та мобільного інтернету, наявність сайтів та корпоративних сторінок у соціальних мережах, хмарні сервіси, бази даних та їх інтеграція, можливість доступу та інтеграції із зовнішніми системами, сервери для обробки, передачі та зберігання даних), програмне забезпечення (інтегровані системи аналітики, системи безпеки та ризик-менеджменту, системи управління даними, відкрито розповсюджене програмне забезпечення, системи звітності та візуалізації даних), а також дані, якими компанія/організація/ суб'єкт влади володіє (які вже оцифровані або потенційно можуть бути оцифровані). У нематеріальні ресурси входять практики управління (цифровізація процесів контролю та контроль цифрових процесів, координація та моніторинг діяльності, глобальне бачення бізнесу та планування з урахуванням інформаційних технологій (ІТ), способи прийняття рішень, співвідношення між бізнесом та ІТ, політика та правила організації), а також культура роботи з цифровими процесами та культура, заснована на даних (data-driven culture). У контексті цифрових технологій людські навички та знання можуть включати технічні навички (знання математики, статистики, вміння користуватися комп'ютером, вміння програмувати, вміння працювати з розподіленими системами), на-



вички бізнес-аналітики (уміння переформулювати бізнес-завдання таким чином, щоби вона могла бути вирішена ІТ-методами, наприклад завдання зниження витрат великого ритейлера на закупівлю та подальшу утилізацію продукції, яка була закуплена на склад, але не продана до закінчення терміну її придатності, може бути вирішена системою математичного прогнозування попиту на товари в кожній із товарних категорій), гнучкі чи реляційні навички (уміння співробітників взаємодіяти один з одним, демонструвати результати своїх дій, поєднувати різні погляди на проблеми) тощо [36].

Однотимчасний вплив процесів глобалізації, регіоналізації, локалізації, екологізації, демократизації й децентралізації підвищив роль інформації як ресурсу влади, зумовив залежність від неї. Інформація, цифровізація наразі не просто ресурс, а ресурс, без якого територіальний розвиток не може відбутися.

Зазначені в таблиці 1 інституції є точками концентрації інтересів основних груп, представлених у громадах, що забезпечують колективні дії на регіональному рівні, а співпраця з ними дає змогу долучати до стратегій економічних суб'єктів з інших регіонів і країн. До їх основних завдань віднесено:

- сприяння стратегуванню розвитку регіону і громад (в т. ч. забезпечення інклюзивного розвитку завдяки залученню широких груп населення);
- визначення та впровадження стимулів та інструментів економічного розвитку;
- залучення додаткових фінансових ресурсів;
- надання правової та інформаційної допомоги місцевому бізнесу;
- поширення інвестиційних пропозицій, супровід інвесторів;
- концентрація фінансових ресурсів і супровід ініційованих проєктів,
- забезпечення моніторингу економічних показників, формування, обробка та надання доступу до баз даних місцевої статистики (включно зі створенням ГІС).

Станом на травень 2018 р. в Україні було зареєстровано 16 агенцій регіонального розвитку (АРР), з них тільки 12 відповідали критеріям, визначеним законом. Разом з АРР, що працюють в обласних центрах, сайт Асоціації АРР наводить приклади тільки двох інституційних структур, які мають нижчий, ніж регіональний рівень: АРР Славутиської міської ради (Київська обл.) та Таврійського об'єднання територіальних громад (Херсонська обл.).



АРР має забезпечувати консолідацію інтересів розвитку регіону, для чого здійснювати на постійних засадах співпрацю з громадами, аналізувати економічну ситуацію в громадах, здійснювати моніторинг виконання на локальному рівні завдань Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку, надавати консультаційну підтримку, забезпечувати інформаційний обмін. На жаль, на практиці виявляється досить складно забезпечити рівну доступність послуг АРР для всіх без винятку громад області, даються взнаки брак власних фінансових ресурсів для системної роботи з громадами, відсутність належного інформаційного обміну з громадами, втручання основних груп впливу регіону, які «відтягують» ресурси АРР до певних територій, недостатня кваліфікація органів місцевого самоврядування в проєктній діяльності. Практика діяльності АРР в Україні свідчить про вузькість сфер їх застосування, які обмежуються здебільшого традиційними соціальною та комунальною інфраструктурою та енергоощадженням [21].

Залежно від поставленої мети, першочерговості набувають ті чи інші ресурси. Визначення «здатності» видів ресурсів робить унікальною спроможність системи будь-якого рівня (від локального – орган місцевої влади до вищого – держава) у використанні її ресурсів на основі накопичення знань про них.

Оскільки ресурсне забезпечення територіального розвитку, як система управлінських заходів, передбачає одночасну участь різних рівнів влади й управління та багатьох конкретних одержувачів відповідної підтримки, то постає необхідність інвентаризації (перевірки наявності і стану) та перерозподілу різноманітних ресурсів з узгодженням інтересів і розв’язанням конфліктів із цього приводу. Виникає і множина проблем, які потребують узгодження, координації, контролю, делегування повноважень, установлення довірливих відносин та інших організаційних дій. При цьому слід зауважити, що більшість цих дій, а головне, їх технологічні ланцюжки, не є до кінця нормативно узгодженими. Тільки розробка спеціальних організаційно-правових механізмів, доведених до детальних процедур і закріплених у нормативних актах, здатна ввести ресурсне забезпечення управління територіальним розвитком у режим нормальної організаційної діяльності.

З огляду на значимість ресурсів у процесі становлення урядування майбутнього, ресурсне забезпечення органів публічної влади



природно має виступати пріоритетом державної регіональної політики та предметом ґрунтового аналізу публічними та науковими інституціями для вироблення оптимальної ресурсної стратегії територіального управління, спрямованої на забезпечення динамічного розвитку громад та їх різноманітних об'єднань (мереж) з метою досягнення високих соціальних стандартів життя населення.

Природньо, вирішальне значення для соціального статусу суб'єктів управління мають владні можливості (наявність та доступ до ресурсів інших суб'єктів) та легітимність (право і спроможність регулювати й реалізовувати територіальні інтереси). При цьому необхідно, щоби система управління територіальним розвитком була здатною перейти зі стану, притаманного пасивним ресурсоотримувачам, до стану активних і раціональних ресурсокористувачів.

Трактування ресурсного забезпечення територіального розвитку за управлінсько-логістичного підходу повинно враховувати, що:

- результати управлінської діяльності на практиці ніколи не збігаються абсолютно з визначеними цілями. До того ж у системі територіального управління місцева влада є й суб'єктом управління, й об'єктом управлінського впливу з боку обласної державної адміністрації, що безпосередньо впливає на результат досягнення цілей;

- існує розбіжність між наявними в системі ресурсами й засобами досягнення цілей. З одного боку, залежно від поставленої мети відбувається вибір ресурсів її досягнення, з другого – та сукупність ресурсів, яку обрав суб'єкт управління й зумовлює реальне досягнення цілі. Неправильний вибір засобів означає неможливість досягнення мети;

- забезпечення різноманітних аспектів функціонування території як системи являє собою чітко визначений технологічний процес – послідовність перетворення вхідних ресурсів (засобів) у визначений вид кінцевого продукту чи послуги, що безпосередньо забезпечує потреби території. Це потребує від суб'єктів управління чіткого обґрунтування доцільності використання конкретного ресурсу для вирішення поставленого завдання [3].

Таким чином, ресурси стають управлінською категорією – як сукупність матеріальних можливостей і організаційних здатностей суб'єкта управління, адекватне використання яких забезпечує якісну діяльність системи та територіальний розвиток [7].

З огляду на означений підхід можна виділити такі характерні риси ресурсного забезпечення:



- воно є системною діяльністю з мобілізації, накопичення, перетворення та розподілу ресурсів;
- результатом ресурсного забезпечення є потік ресурсів у різних їх формах і видах до кінцевого споживача, який може бути як всередині, так і зовні територіальної системи;
- власне ресурсне забезпечення та ресурси є лише засобами ефективного досягнення певних цілей території, що має відповідати, зокрема, державній регіональній політиці.

Механізм ресурсного забезпечення територіального розвитку – це режим взаємодії всіх суб'єктів публічного управління в процесі відтворення, мобілізації, використання й перерозподілу ресурсів, згідно з компетенцією щодо розпорядження ними. Функціонування цього механізму можливе за умови чіткого визначення цілей і ресурсів кожного органу чи інституції публічного управління та процедури їх узгодження.

Багатоманітність комбінацій ресурсів територіального розвитку, їх внутрішня складність, належність до різних власників, часові параметри тощо зумовлює необхідність розуміння їх змінності та несталості в сучасних умовах. Саме суб'єкт територіального управління (орган місцевого самоврядування чи виконавчої влади) має визначати доцільність застосування того чи іншого елементу ресурсної бази як засобу досягнення поставлених цілей розвитку, з огляду на такі критерії, як: доступність; комбінативність; просторове розміщення, часовий формат, конкурентоспроможність.

В умовах дефіцитності ресурсів, суб'єкт управління, який приймає рішення, повинен мати чітке уявлення про альтернативні варіанти ресурсного забезпечення та режими його реалізації: перерозподіл ресурсів, мобілізацію ресурсів, еквівалентний обмін ресурсами. Регламентування відносин власності; створення єдиних і несуперечливих «правил гри» (стандартів) для всіх суб'єктів у процесі перерозподілу ресурсів; застосування процедур державно-приватного партнерства, що дадуть змогу об'єднати ресурси держави і приватного сектору для реалізації територіальних програм; налагодження тісної співпраці органів публічної влади з найбільшими бізнесовими групами та асоціаціями малого й середнього бізнесу – важливі кроки урядування майбутнього.

Нематеріальним ресурсом територіального управління є спроможність самого органу влади (суб'єкта управління) ефек-



тивніше використовувати матеріально-фінансові ресурси та розширювати традиційну структуру нематеріальних ресурсів через розвиток у процесі поточної організаційної діяльності трьох основних складових: людського капіталу, що відображає рівень професійної компетентності персоналу – знання і трудові навички, набуті людиною в процесі навчання та трудової діяльності; організаційного капіталу, що об'єднує корпоративну культуру, управлінські та інформаційні технології, інтелектуальну власність та ін.; а також символічного (іміджевого) капіталу, що відображає здатність органу влади відповідати вимогам споживачів та розвивати партнерські відносини.

### **2.5.2. Виклики, втрати та пошук ресурсів майбутнього**

Виклики, які постали перед Україною внаслідок агресії РФ у площині її ресурсного забезпечення вимагають адекватного оцінювання його та вироблення відповідних підходів і механізмів.

Спроби визначити загальну ціну втрачених ресурсів територій від окупації АР Крим та окремих районів Донецької та Луганської областей здійснюються вітчизняними та зарубіжними експертами ще з 2014 року. При цьому застосовуються різні методичні підходи, які відрізняються, насамперед, визначенням показників очікуваного розвитку України в разі відсутності окупації та порівнянням цих показників із фактичними.

Унаслідок окупації АР Крим попередньо збитки України у 2014 р. були оцінені в 950 млрд грн (84 млрд дол. США за курсом на той момент). Однак Міжвідомчою робочою групою з питань стягнення збитків при Міністерстві юстиції під час доопрацювання даних збитки оцінені в 1,2 трлн грн (106 млрд дол. США [25]).

Оприлюднені у 2018 р. результати дослідження американського аналітичного центру Atlantic Council засвідчили, що Україна втратила близько 100 млрд дол. США [31].

Центром економічної стратегії у 2021 р. було оприлюднено деталізовану оцінку втрат від окупації українських територій – 135 млрд дол. Найбільшим складником цієї суми є корисні копалини (52,3 млрд дол. США), житлова нерухомість (42,8 млрд дол. США) та активи приватних підприємств (18,5 млрд дол. США). На ці три статті припадає 84% від загальної суми втрат [17]. При цьому не враховується втрачена вигода: економічні потоки, недо-





отримані українською економікою наступними роками внаслідок тимчасової окупації Криму.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (м. Берлін) оцінив втрати ВВП України на 1 особу як 15,1% на рік упродовж 2013–2017 рр. Розрахунок проведений шляхом екстраполювання взаємозалежностей показників, виявлених на підставі багатфакторного аналізу 1995–2012 рр. та методом порівняння з низкою подібних країн [35].

Центр економічної стратегії (м. Київ) визначає нижню межу оцінки втрат Донецької та Луганської областей унаслідок гібридної агресії, яка становила 51 млрд дол. США за 2014–2018 рр., або 13,5 млрд дол. лише у 2018 р. [24]. Експерти виходять із припущення, що в разі відсутності агресії річна зміна ВРП Донецької та Луганської областей була б у середньому такою самою, як у інших регіонах України. Таким чином, за період 2014–2018 рр. регіон втратив близько 10% від ВВП, виробленого Україною загалом.

Дослідження британського Центру економічних і безпекових досліджень щодо сукупних втрат економіки України у 2014–2020 рр. базуються на порівнянні фактичних рівнів із прогнозом Центру, зробленим до кризи (зростання 1,4% на рік у 2013–2017 рр.) та скоригованим у 2018–2019 рр. (до 2% на рік) та у 2020 р., зважаючи на вплив коронакризи (мінус 4%). Перерахунок гривневих показників у доларові здійснювався за курсом 2021 р. [25].

Втрати ВВП становили 280 млрд дол. США в цінах 2021 р., або 19,9% ВВП (40 млрд дол. США) щороку. При цьому із незаконною анексією АР Крим експерти пов'язують втрату 8,3 млрд дол. США на рік, окупацією частини Донецької та Луганської областей – 14,6 млрд дол. США. Ще 17 млрд дол. США втрати ВВП на рік пов'язано з втратами експорту та інвестицій економікою загалом.

За загальними підрахунками, йшлося про втрату контролю над понад 7% території України (площа окупованих територій на той час становила 44 тис. км<sup>2</sup>, зокрема 27,1 тис. – у Криму) та п'ятою частиною економічного потенціалу країни.

За оцінками експертів Центру економічної стратегії, сумарна вартість тимчасово втрачених Україною в АР Крим активів становила 135 млрд дол. США [17]. Адже вартість землі сільськогосподарського призначення на Кримському півострові оцінюється в 3 млрд дол. США. За даними Держстату, у 2013 р. посівна площа під урожай у Криму становила 755 тис. га (28% загальної площі Криму).



Оціночна вартість втрачених доведених покладів корисних копалин становить 52,3 млрд дол. США. Найбільшу цінність у Криму становлять енергетичні корисні копалини. На морському шельфі розвідані чималі поклади вуглеводнів, які є більш перспективними, ніж поклади на материк. За інформацією Держгеонадра [15], перспективні ресурси підготовлених для глибокого буріння площ і нерозкритих бурінням шарів розвіданих родовищ загалом у АР Крим станом на 1 січня 2014 р. становили: газ природний – 919,9 трлн м<sup>3</sup>; нафта – 13,7 млн т. Хоча поточний видобуток газу на момент незаконної анексії складав 1,8 млрд м<sup>3</sup> й цілком спрямовувався на потреби півострова, у перспективі, за оцінками, шельф міг давати до половини українського видобутку вуглеводнів. Їх поступова розробка розглядалася Україною як дієвий шлях зниження залежності від постачань газу з Росії. Зокрема, планувалося збільшення з 1,8 до 5 млрд м<sup>3</sup> видобутку газу. Станом на кінець 2013 р. Україна розробила лише 4% загальної потужності родовищ [30].

За даними геологічних карт, на півдні півострова також розташоване родовище бурого вугілля (лігніту), є нетрадиційні запаси вуглеводнів в акваторії Чорного моря, а саме поклади метаногідратів, економічне оцінювання яких не проводилося.

Унаслідок російської інтервенції на території Донецької та Луганської областей на початок 2022 р. було окуповано близько 40% території цих регіонів, що становить майже 17 тис. км<sup>2</sup>.

До 2014 р. Україна була незалежною від поставок енергетичного вугілля, видобуваючи достатню його кількість і навіть частково експортуючи. Імпортувався лише певний обсяг коксівного вугілля для металургії. У 2013 році видобуток у країні вугілля склав 64,4 млн т, близько 2/3 його використовувалося для потреб електроенергетики.

Унаслідок російської гібридної агресії видобуток вугілля знизився до 24,2 млн т у 2017 р. і, тобто у 2,7 раза, і відтоді не збільшувався. Загалом, за даними Міненерговугілля, на окупованих територіях розташовано 85 шахт усіх форм власності, що становить 57% їх загальної кількості в Україні, зокрема 100% родовищ антрацитового вугілля, яке станом на початок 2017 року складало понад третину загального споживання теплоелектроенергетики України [8].

Унаслідок окупації частини Донецької, Луганської областей та АР Крим було втрачено значну частку промислового потенціалу базових галузей промисловості – металургії, хімії та коксохімії, машинобуду-



вання. Руйнування виробничих ланцюгів із підприємствами окупованих областей, подальше запровадження рф зовнішньоторговельних обмежень щодо української промислової продукції та блокування перевезень Азовським морем, яким перевозилося близько третини українського металургійного експорту, призвели до скорочення промислового експорту за найважливішими видами продукції металургії та машинобудування. Оскільки було порушено ланцюги «вугілля – кокс – метал», навіть ті металургійні заводи, що залишилися на неокупованій території, зазнали труднощів із постачанням сировини.

В окупованому Криму Україна втратила, зокрема, Кримський содовий завод у Красноперекопську – єдиний із содових заводів України, який продовжував працювати, Балаклавське рудоуправління – видобувач вапняку, сировини для металургії (два інших виробники вапняку України опинилися на тимчасово окупованій території на сході України), «Кримський титан» – найбільший виробник діоксиду титану в Східній Європі. Крім руйнування та вивезення на територію рф понад третини українських промислових потужностей одразу після початку конфлікту, уряди самопроголошених «республік» після «націоналізації» багатьох промислових підприємств активно експлуатували промисловий потенціал України за допомогою прямих постачань сировини та комплектуючих із території рф.

Зокрема, до переліку «націоналізованих» підприємств потрапили Донецький металургійний завод, Харцизький трубний завод, Алчевський металургійний комбінат, Єнакіївський металургійний завод і його філія в Макіївці, Макіївський коксохімічний завод, Ясинівський коксохімічний завод, Комсомольське рудоуправління, Докучаєвський флюсо-доломітний комбінат, «Краснодонвугілля» та багато інших підприємств. Разом із тим за даними організації «Громадський союз «Донбас», у Луганській області було демонтовано та вивезено до Росії Луганський машинобудівний завод, «Луганськтепловоз», Луганський трубопрокатний завод, Луганський авіаремонтний завод, оборонне підприємство космічної промисловості «Юність», виробник обладнання для електронного машинобудування «100-й завод», підприємство з вирощування кристалів для мікроелектронної промисловості ДП «Донець» [25].

Це лише одиничні приклади втрат ресурсів України у 2014–2021 роки.



За даними Київської школи економіки, станом на 9 червня 2022 р. загальні втрати під час війни оцінюються у 564–600 млрд дол. США. Загальна сума прямих збитків від пошкодження та руйнування житлових і нежитлових будівель та інфраструктури складає 103,9 млрд дол. США або 3 трлн грн (табл. 2.5.3) [11].

Таблиця 2.5.3

**Втрати від пошкодження фізичної інфраструктури з початку воєнних дій станом на 9 червня 2022 р. [11]**

Об'єкти інфраструктури	Обсяг, шт/км	Загальні втрати, млн дол.
Житлові будинки, млн кв. метрів	44,8	39379
Дороги, тис. км	23,9	30034
Активи підприємств, одиниць	256	11499
Цивільні аеропорти, одиниць	11	6817
Залізнична інфраструктура та рухомий склад	6,3 тис. колій/ 41 міст	2672
Заклади охорони здоров'я	656	1147
Мости та мостові переходи	304	1692
Легкові автомобілі, тис. од	104,9	968
Заклади середньої та вищої освіти	1177	1621
Земельний фонд, тис. га	4,7	1127
Адміністративні будівлі	111	607
Дитячі садочки	668	576
Релігійні споруди	141	81
Порти та портова інфраструктура	4	471
Військові аеродроми	12	468
Культурні споруди	203	270
Торгові центри	20	345
Літак Ан-225 «Мрія»	1	300
Складська інфраструктура	198	323
Нафтобази	28	227
Рітейл	2910	1690
Інше	-	1641

Руйнування продовжується досі, тому точну кількість зруйнованого зараз не можливо оцінити, у тому числі тих, які є дуже важливими для відновлення регіонів та їх розвитку – аеропорти, мостові переходи, житло та об'єкти соціального характеру.



До війни Україна позиціонувала себе як потужна транзитна держава, міст між Європою та Азією. Через Україну проходили низка міжнародних транспортних коридорів, ще кілька планувалось для будівництва. У нинішній ситуації цей потенціал втрачено, напевне, на довго, що, у свою чергу, прирікає на суттєве скорочення економічних можливостей для розвитку більшості українських територій, прилеглих до російського та білоруського кордонів.

Війна для України сьогодні, це не тільки поточні втрати людей, активів та економіки, це довготривалі негативні наслідки та обмеження майбутнього розвитку на довгі роки внаслідок втрати ресурсів. Це слід сприймати як об'єктивну дійсність і робити кроки, які б мінімізували негативний вплив цих викликів на існування та розвиток держави та окремих територій.

Попри продовження війни вже сьогодні необхідно планувати, як відновлення зруйнованих територій, так і створення умов для якомога швидшого повернення в Україну українських біженців, повернення в місця постійного проживання значної частини вимушених переселенців, відновлення місцевої, регіональної та національної економіки.

Усе це зумовлює необхідність аналізу нині чинних планувальних документів, зокрема Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, оцінку нових обмежень, викликаних війною та нових можливостей від набуття кандидата на членство у ЄС і підготовки реалістичних, але водночас амбітних планів щодо відновлення та розвитку країни, розуміючи при цьому, що такі плани є частиною нової державної регіональної політики.

Водночас не можна забувати про якомога швидше налагодження територіальної економіки умовного тилу, яка є важливим фактором стійкості України у війні.

Таким чином, потрібно визначити певну категорійність територій виходячи зі ступеня руйнувань та втрат населення, у тому числі через евакуацію. Для кожної категорії має бути визначено об'єктивні критерії, має бути створена карта таких територій, кожна територія детально описана для прийняття найбільш оптимального рішення щодо відбудови чи відмови від відбудови.

Відновлення зруйнованих територій має відбуватись на основі розуміння реальних можливостей щодо повернення населення, яке покинуло ці території.

Проект Плану відновлення, розроблений Національною радою з відновлення України від наслідків війни, містить розділ «Дер-



жавне управління» та підрозділ «Місцеве самоврядування». У ньому викладено виклики системи місцевого самоврядування, територіальному розвитку, які посилюються внаслідок широкомасштабної агресії РФ. Найсерйознішими проблемами на місцевому рівні визнано демографічні втрати в громадах, які постраждали від військових дій та/або окупації (жертви, внутрішньо переміщені особи (ВПО)), руйнування фізичної інфраструктури, майна та бізнесу.

Демографія історично є дуже актуальною проблемою для України, країна переживала демографічні удари, практично небачені в новітній історії, включно з Голодомором 1932–1933 років, коли своє життя втратили, за різними оцінками, від 4 до 5 млн українців. Саме тому в 1990 р. населення України становило 51,6 млн, а не 87,2 млн осіб.

Російська анексія Криму та окупація частини Донбасу, а також низький рівень народжуваності призвели до скорочення населення більш ніж на 26% протягом 1990–2022 рр. [28].

Нині в державі наявні додаткові фактори, які впливають на демографічну ситуацію: смертність через війну, величезні внутрішні переміщення, зростання еміграції (біженці), менша народжуваність, підвищення смертності через довгостроковий вплив кризи охорони здоров'я, інфекційні хвороби та ін.

Автори дослідження, профінансованого Радою ЄС, роблять висновок, що населення України може скоротитися на 24–33% залежно від тривалості війни. Ефект буде особливо помітним для дітей та населення працездатного віку [28].

Якщо в Польщі очікувана тривалість життя в 1999–2020 роках збільшилася на 7,3 року для жінок та 8,4 року для чоловіків, то в Україні лише на 1,8 та 0,8 року, відповідно.

Офіційні дані щодо кількості смертей військових та цивільних наразі відсутні, проте їх може бути значно більше.

Військові дії вплинули на географічний розподіл населення. Він постійно, а інколи повністю змінюється через масове внутрішнє переселення людей, яке продовжує тривати й далі. Міжнародна організація з міграції оцінює, що понад 7,1 млн людей (16% населення країни) уже стали внутрішньо переміщеними особами.

Хоча 4,5 млн осіб повернулися додому, дехто може виїхати знову. Розрахунки переміщення між областями, виконані на даних проникнення фейсбуку, демографічних даних та методах геолокації, показали, що станом на 15 травня 2022 р. 6,8 млн людей перемістилося з області свого постійного проживання [28].



Переміщення вплинули на статеву-вікову структуру населення територій, оскільки велика частина жінок усіх вікових груп, дітей та підлітків покинули свої міста/селища/села.

Слід ураховувати, що велика кількість українських біженців переїхали до інших країн, покинувши свої сім'ї, власність, навчання та роботу. За інформацією вищої комісії з питань біженців ООН, кількість біженців з України з 24 лютого становила 6,6 млн. При цьому, згідно з опитуванням у Польщі, де 40% людей і далі дистанційно працюють в Україні.

Комісія також оцінила, що за цей час 2,1 млн українців в'їхали до України. Це можна вважати приблизною оцінкою того, скільки українців повернулося до України, коли ситуація в певних регіонах покращилася [28].

Спрогнозувати, скільки біженців повернеться складно, оскільки на це впливатиме багато чинників, включно з тривалістю війни, її інтенсивністю в місцях постійного проживання біженців та економічною ситуацією в країні після закінчення війни. Імовірно, що українці повернуться чи зможуть повернутися до своїх домівок, буде низькою в регіонах, окупованих росією, таких як Донбас чи прикордонних територіях, що фактично знищені.

Найбільше людей виїхало з Харкова та Харківської області, Києва та Київської області (понад 500 тис. осіб на місто й область), а також Донецької (понад 390 тис., понад 100 тис. осіб виїхало з Запорізької, Херсонської, Миколаївської, Луганської, Чернігівської областей. Якщо щодо Києва та Київської області є досить високі очікування повернення, то щодо інших областей такі очікування не є надто оптимістичними.

Невизначеність майбутнього, спричинена війною, може ускладнити ухвалення рішення про народження дитини для жінок та сімей. Окрім цього зменшується кількість жінок фертильного віку. Louis March стверджує, що цілі майбутні покоління не будуть народжені через масові вбивства.

Суттєві зрушення у віковій структурі населення обумовлюють менше молоді та більше людей старшого віку, що створюватиме додатковий тиск на економіку під час відновлення.

Потрібна активна імміграційна політика, яка сприятиме поверненню українців та привабить працівників з інших країн, щоби заповнити прогалини в статеву-віковій структурі населення. Ця політика має підтримувати кількість та якість робочої сили. Крім





того, необхідна підтримка гендерної рівності та сімей, значні інвестиції в охорону здоров'я та зниження смертності, що вплине на покращення людського капіталу.

Ще один чинник – це переміщення активів, обладнання, підприємств. За різними оцінками, понад 1500 компаній подали заявки на урядову програму переміщення, з них 510 вже перенесли своє виробництво на захід України із постраждалих від війни територій [18].

2022 р. ВВП України знизиться на 45–50%, а надходження з основних місцевих власних джерел (плата за землю, рента за землею тощо) – на 38%. Як наслідок, місцеві бюджети змінюють свою структуру, стаючи більш залежними від трансфертів із центрального бюджету. Економічний спад має вагомий вплив на місцеві бюджети, який, однак проявився нерівномірно по країні, коли одні території постраждали більше, ніж інші, посилюючи регіональні диспропорції [22].

World Bank оцінює зменшення до мінус 90% у частині доходів компаній, які все ще діють, і до мінус 50% у частині місцевих доходів порівняно з довоєнним рівнем.

У публікаціях та фаховій спільноті існує спільне бачення щодо того, що реформи попередніх років, які надали місцевим посадовим особам більше відповідальності та ресурсів сприяли підвищенню стійкості та спротиву громад у складних обставинах воєнного стану. Особливо при реалізації нових для них функцій із забезпечення постачання для Збройних сил України (Сил територіальної оборони) та розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також продовження надання основних послуг населенню в громадах, які сильно постраждали від агресії РФ.

Згідно з рекомендаціями Центру експертизи доброго врядування Ради Європи «деполітизацію» діяльності на місцевому рівні слід розуміти лише в сенсі усунення ключових недоліків, але не як постійне домінування виконавчої влади над виборними органами. Тимчасові заходи рецентралізації, які є зрозумілими під час війни, не повинні стати постійними складниками діяльності в системі місцевого самоврядування [22].

Принципи «розумного» (smart) та «зеленого» просторового планування й розвитку економіки, ефективного ресурсокористування мають стати основою для діяльності з відбудови України за підтримки демократичних держав.



Відповідно до логіки Плану відновлення, середньо- та довгостроковий процес реформ має супроводжуватися невідкладними заходами, спрямованими, наприклад, на підтримку постраждалих підприємств та ВПО, які необхідно адаптувати до потреб громад, що змінилися, та з огляду на ситуацію на фронті. Проте основним напрямом діяльності органів влади та комунальних підприємств продовжує зоставатись надання публічних послуг населенню.

Люди з громад, які перебували в окупації або військовій блокаді в останні місяці, а потім були звільнені/деблоковані, хоча й не були переміщені в прямому розумінні, у багатьох випадках зазнали такого рівня знищення майна та джерел доходу, який порівняний зі станом ВПО. Необхідно переглянути організаційно-правові механізми компенсацій та підтримки ВПО, які повинні враховувати різні ситуації, що виникають, щоби зберегти людський ресурс. Громади, що розташовані на непостраждалих територіях, але які приймають ВПО, мають забезпечити їх житлом та продовольством, стимулювати економічну активність для створення робочих місць для них.

Експерти Ради Європи зазначають, що «база власних ресурсів громад, і насамперед місцева податкова база, яка сильно постраждала від війни, має бути максимально захищеною. Якщо будуть створені економічні стимули для бізнесу в постраждалих районах, у тому числі у вигляді зон без оподаткування або загального зниження податків, це не повинно відбуватися за рахунок місцевих бюджетів, оскільки громади мають менше фіскальних і монетарних інструментів, ніж уряд, щоби долати негативні наслідки економічних спадів» [22].

У середньо- та довгостроковій перспективі «виняткові заходи мають бути чітко обмежені в часі та не створювати «культури підпорядкування» між місцевою виборною владою та державною владою «на місцях», незалежно від того, чи є вона військовою або цивільною. Нинішня військова адміністрація не повинна функціонувати як прототип майбутньої «префектури», тобто тієї, що здійснюватиме нагляд із боку держави за законністю діяльності місцевого самоврядування, незалежно від того, як буде називатися установа» [22].

Необхідно переглянути повноваження центральних органів влади й щодо встановлення тарифів на місцеві послуги.

Більш помітною стала взаємна залежність сусідніх громад як у частині організації військової оборони, так і під час заходів із



відновлення (приклад Києва й сусідніх територій насамперед). Це зумовлює прискорення прийняття законодавчих актів щодо створення агломерацій та перегляду ролі районів і областей. Нинішні метрополійні зони стали корисними в умовах війни, оскільки вони сприяли ситуативному співробітництву між громадами, вирішенню назрілих проблем, однак страждають від фрагментації повноважень (особливо між Києвом та Київською областю) та неузгодженого містобудівного планування сусідніх громад. Стратегічне просторове планування агломерацій матиме важливе значення для успіху відновлення всієї країни. Слід заохочувати та фінансово стимулювати сильніші форми міжмуніципального співробітництва, особливо навколо великих міст. Про це говорили фахівці на низці круглих столів, що відбувалися останнім часом.

На територіях, визначених для післявоєнної відбудови, швидкість дій має бути узгоджена з необхідністю забезпечення мінімуму розумного міського просторового планування з урахуванням питань екології, партисипативного планування та бюджетування. Потрібно впроваджувати довгострокову політику, яка заохочує термоізоляцію будівель, низьке споживання енергії та відхід від викопного палива, навіть якщо її реалізація буде проводитися поступово протягом багатьох років залежно від наявних ресурсів. Такий підхід має перевагу та потенціал синхронізації зі стратегіями ЄС а, отже, полегшить отримання фінансової підтримки з боку Євросоюзу.

Проблема людських ресурсів у місцевому самоврядуванні є важливою з огляду на всі аспекти, визначені проєктом Плану відновлення: це стосується таких питань як прийом на роботу, оплата праці, мотивація, професійний престиж, етичні стандарти. Проте реформа служби в органах місцевого самоврядування має стати складовою ширшого спектру зусиль національного рівня щодо створення публічної служби як частини реформи публічного управління, оскільки багато викликів та потенційних рішень для неї подібні до тих, що застосовуються на центральному рівні. Принаймні відбір, просування по службі та система заробітної плати зазвичай визначаються загальними національними нормами в той час, коли точні вимоги та коефіцієнти можуть відрізнятись, а правила протидії конфлікту інтересів та несумісності є частиною одного набору законів та механізмів перевірки [22].

Нарешті, усі законодавчі ініціативи, передбачені Планом відновлення, є важливими, як і та робота з формування публічної політики,



що стоїть за ними, адміністративні механізми для їх впровадження на практиці, необхідні достатні ресурси і спроможність. Обговорення Плану відновлення в експертному середовищі дасть змогу його поліпшити, відредагувати й узгодити запропоновані заходи.

План відновлення пропонує диференціацію в аналізі та ступені ураження громад, при цьому пропоновані дії «відкалібровані» за типами територій залежно від ступеня впливу війни: окуповані території; прифронтна зона; допоміжна зона; і західні частини країни [38].

Законопроект № 5323 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [40], який ухвалено Верховною Радою України в цілому 9 липня 2022 р. у є фактично новою рамкою стратегічного розвитку та відновлення територій і передбачає:

- чотири функціональних типи територій для відновлення та стимулювання розвитку: території відновлення; полюси економічного зростання; території з особливими умовами для розвитку; території сталого розвитку;

- обов’язковість трьох рівнів стратегій (держава, область, громада). Місцеві стратегії мають розроблятися з урахуванням пріоритетів і цілей державної та відповідних регіональних стратегій. Державне фінансування проєктів при наявності верифікованого стратегічного документа;

- розробку планів відновлення та розвитку регіонів та територіальних громад, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Їх реалізація дасть змогу пришвидшити відновлення об’єктів критичної та соціальної інфраструктури, житлового та громадського призначення, а також забезпечить повернення людей та створить сприятливі умови для діяльності всіх суб’єктів господарювання;

- перезавантаження Агенцій регіонального розвитку, за якими закріплено статус повноправних учасників формування та реалізації державної регіональної політики, розширений перелік їх співзасновників, а також надано право здійснювати платні послуги, у тому числі;

- створення єдиної геоінформаційної системи, на основі якої в онлайн-режимі здійснюватимуть моніторинг та оцінку відновлення та розвитку кожної громади й регіону.



Держава має задавати стратегічні вектори розвитку. І тут доречно згадати приклад відбудови післявоєнної Японії. Згадати В. Ладжинського, який емігрував з України до США у 1920-х, здобув там освіту і як чиновник американської окупаційної адміністрації сформулював і впровадив земельну та сільськогосподарську реформу в Японії. Вони стали потужним базисом для відновлення та перебудови промисловості країни (японці так вважають). В 1950 р. японці мали чіткий план: перерозподілу трудових ресурсів (мільйони людей переміщували в інші частини країни), створення потужних індустрій (було заплановано, у яких саме регіонах будуть стимулювати певні умови для певного бізнесу, під цей майбутній бізнес створювали наукові на промислові освітні центри, під ці заходи – потужні фінансово-інвестиційні інструменти, створено нову систему швидкісних залізничних ліній). І тільки після всієї цієї аналітичної роботи проведено адмінреформу і громадам пропонувалися готові рішення. Тобто програми «долучення» до загального плану. При цьому японський «план» мав дуже прості КРІ – протягом 10 років ВВП Японії мав подвоїтися, як і показники рівня життя населення. Результати були досягнуті.

Оскільки відбудова зруйнованих територій, потребуватиме значних фінансових ресурсів, яких немає на рівні місцевих і досить мало в державному бюджеті України, можуть створюватися фонди відновлення та розвитку. У статті 21 згаданого Закону зазначається «З метою забезпечення відновлення та стимулювання розвитку регіонів і територій може утворюватися відповідний фонд.

Засади функціонування такого фонду визначаються законом.

Під час складання Бюджетної декларації та проєкту Державного бюджету України на відповідний період передбачається окрема бюджетна програма, спрямована на фінансування заходів із відновлення регіонів і територій, а також програм і проєктів регіонального розвитку та/або проєктів місцевого розвитку» [20].

Наповнення його може бути за рахунок різних джерел, як пропонують експерти, передусім за рахунок конфіскованих активів рф, внесків країн-донорів, кредитів міжнародних фінансових організацій та ін. Донори мають право вимагати гарантії того, що допомога буде підзвітною та використовуватиметься в публічних інтересах; буде розподілена справедливо на основі узгоджених із ними за формою й наповненням обґрунтованих планувальних до-



кументів розроблених в інклюзивний спосіб; буде використовуватися достатньо швидко й ефективно.

Як зазначають А. Ткачук і Ю. Третяк: «для України важливо заздалегідь продемонструвати, що вона здатна правильно розпоряджатися коштами на відновлення. Доказ того, що Уряд здійснює належне фінансове управління, буде необхідною умовою на підготовчих етапах до членства в ЄС. Тут дуже важливим є встановлення правил щодо проведення фінансування за кошти фонду, максимально наближених до правил, які використовуються в ЄС при здійсненні фінансування із передвступних та Структурних фондів ЄС. Це дасть подвійну вигоду – довіру донорів і підготовка до вступу в ЄС.

Оскільки правила в ЄС постійно удосконалюються й адаптуються до певних ключових завдань, визначених ЄС для чергового семирічного планувального циклу чи до потреб підготовки країн-кандидатів на членство в ЄС вимогам до членів ЄС, Україні потрібно виробити правила фінансування разом із відповідними інституціями ЄС. Маємо використати період відбудови країни і для її підготовки до членства в ЄС» [27].

Економічна інтеграція та кооперація з ЄС насамперед через включення України до європейських (глобальних) ланцюгів створення доданої вартості, має поглиблюватися. Ідеться про (1) включення наявних виробничих потужностей у такі ланцюжки та (2) появу нових виробничих/сервісних/логістичних кластерів (аналогічних до виробництва систем запалювання, автомобільних крісел тощо в автомобілебудівній галузі), зав'язаних на глобальні корпорації та глобальну торгівлю. У промисловості найбільш підходять галузі для поглиблення такої глобальної кооперації залишаються машинобудування (машини та обладнання, електронні прилади, транспортне машинобудування – це сотні позицій, починаючи від побутової техніки, промислового обладнання та закінчуючи космосом, авіабудуванням), хімічна промисловість (пластмаси, полімери, гума, неорганічна хімія), фармакологічна, харчова промисловість (у частині переробленої продукції, органіки). Звичайно, залежить від того, які виробничі потужності залишаться (наприклад, Харківський авіаційний завод і база АН у Гостомелі зруйновані, завод АН у Києві обстріляний) і чи можна буде їх відновити.

Відновлена Україна потребуватиме широкого спектру технологій: від будівництва до планування територій, від транспорт-



них мереж до сучасного зв'язку, від утилізації побутових відходів до побудови бомбосховищ. Україна є однією з найбільш відкритих країн до застосування новітніх технологій. Яскравий приклад – технологія Starlink, яку надав Ілон Маск, і яка вже сьогодні забезпечує зв'язок там, де знищена звичайна мобільна мережа.

Верховна Рада України підтримала в першому читанні законопроект №6383 про запровадження в українському будівництві BIM-технологій.

У більшості розвинених країн світу BIM-технології під час проектування об'єктів будівництва вже активно застосовуються. Зокрема, для об'єктів державного замовлення їх використання обов'язкове. Українська будівельна галузь наразі має не дуже високий рівень цифровізації, а BIM-технології донині застосовували у своїй діяльності лічені організації.

BIM-технології (Building Information Model) – це інформаційне моделювання будівельного об'єкта. Інакше кажучи, це віртуальне будівництво об'єкта, яке можливо реалізувати ще задовго до його фактичного завершення. Завдяки цьому в Україні зможуть: 1) ментально одержувати доступ до будь-якої інформації про об'єкт, 2) якісно контролювати роботи на всіх етапах, 3) уникнути колізій у проєктах, 4) істотно скоротити вартість будівництва, 5) раціонально використовувати ресурси.

Україна ухвалила, як оцінюють експерти, найпрогресивніший у Східній Європі Закон про концесію. Є й інші механізми, які допоможуть реалізації інвестиційних та інфраструктурних проєктів на рівні держави, громад та приватного сектору.

Відбудова України так чи інакше вже включена в середньостроковий порядок денний світової економіки. На початку квітня 2022 року про «план Маршала» для України йшлося, зокрема, на весняних зустрічах МВФ. У перших числах травня – на конференції донорів у Варшаві. На форумі в Давосі українська делегація представила своє бачення економічного відродження. У липні проведено ще одну велику конференцію в Лугано (Швейцарія). Це свідчить про активну роботу з пошуку ресурсів для територіального відновлення України, розробку нових підходів та механізмів.

Нижче кілька практичних міркувань щодо наповнення та реалізації плану Маршалла для України:

– Після підписання мирних угод та отримання гарантій безпеки проводиться донорська конференція українських союзників та





міжнародних фінансових організацій (МФО). Створюється Фонд модернізації економіки України.

– Механізм роботи Фонду закріплюється міжнародним договором, ратифікованим Верховною Радою України.

– Термін роботи Фонду в принципі необмежений (може бути 30–50 років), фондування від союзників буде залучено в перші 4–5 років (по 25–30 млрд. дол. на рік мінімум), внески союзників – це гранти/безоплатна допомога.

– Фонд працює на проєктній основі, надаючи (а) гранти (на все – від технічної допомоги до закупівлі обладнання), на умовах обов’язкового більшого фінансування від реципієнта (гранти не можуть перевищувати 5–25% від інвестпроєкту); (б) часткову/повну страховку для прямих іноземних інвестицій (ПІІ) з країн донорів Фонду (від війни, від ризиків експропріації – аналогічні страховки видавалися й у рамках оригінального плану Маршалла); (в) експортне фінансування та кредитування (на закупівлю українських експортних товарів покупцями за кордоном, можна розширити функції Експортно-кредитного агентства та виконувати через нього), (г) на входження в акціонерний капітал; (д) на надання кредитів на модернізацію та розширення бізнесу. Пункт (д) та, можливо, (в) та (г) вимагатимуть запуску державного банку відновлення України за аналогією із запуском KfW у Німеччині – повноцінного державного банку розвитку. Під цю мету можна перепрофілювати Укргазбанк або Укрексімбанк. Банк відновлення України працюватиме як банк банків, надаючи кредити іншим банківським установам, та безпосередньо позичальникам. Саме в створенні KfW та акценті на видачі кредитів (а не прямих дотацій) за рахунок коштів Плану Маршалла для Німеччини багато в чому (серед інших факторів політики Аденауера – Ерхарда) пояснюється успіх швидкого післявоєнного відновлення Німеччини.

– Завдання Фонду сприяти збільшенню інвестицій (внутрішніх та ПІІ), трансферу знань і технологій слідом за ПІІ або в рамках технічної допомоги з переймання досвіду та передових практик (технічна допомога була одним із центральних елементів Плану Маршалла), приходу в Україну глобальних корпорацій, зокрема, які йдуть із РФ, розширення їхньої діяльності в Україні. Загалом Фонд має сприяти модернізації виробництва, створенню нових виробництв, а ще краще нових кластерів (з кількох суміжних галузей та видів діяльності), збільшенню експорту та його диверси-



фікації в бік товарів із середньою та високою доданою вартістю, включенню до глобальних ланцюгів створення доданої вартості. Все це разом має стимулювати створення робочих місць, повернення біженців/трудомих мігрантів та головне – підвищення продуктивності праці як основи відновлення реальних зарплат і доходів українців.

– Конкретні напрями роботи Фонду – кому надавати підтримку, у які саме галузі (АПК, промисловість, послуги), великому бізнесу чи тільки малому й середньому бізнесу – питання для дискусії всередині та з партнерами. У Німеччині, наприклад, 40% всієї програми у 1948–1951 рр. пішло на видобуток вугілля та металургію, такі були пріоритети тоді. Однозначний пріоритет для нас – це військово-промисловий комплекс. Точно треба заново дивитися на питання енергобезпеки та енергобалансу, можливості нарощування внутрішнього видобутку вуглеводнів, використання газо-транспортної системи, критичної залежності від імпорту паливно-мастильних матеріалів, підвищення енергоефективності. Точно у фокусі донорів/партнерів/МФО будуть питання продовольчої безпеки (закупівлі добрив, техніки, дизелю, збирання та зберігання врожаю, логістика в разі заблокованих портів тощо). Однозначно в пріоритеті будуть будівництво та галузь будівельних матеріалів, так як потрібно відбудовувати ударними темпами. У будь-якому разі багаторівнева система відбору проєктів у рамках фінансування Фондом знижуватиме ризики нецільового та неефективного використання коштів.

– Влада паралельно може й має надавати стимули залученню інвестицій на відновлення країни (пільги, дотації, входження в капітал, звільнення від оподаткування пріоритетних галузей), але дуже обґрунтовано «на цифрах». Історія післявоєнного відновлення Європи – це мікс із різних вдалих і не дуже вдалих експериментів із державними інтервенціями та вибором «національних чемпіонів» (Франція й на початку Великобританія) і з мінімумом таких інтервенцій у Німеччині з їхньою підтримкою приватних середніх промислових підприємств та соціальною ринковою економікою.

Тому з двох відомих моделей економічної конвергенції (прискорення економічного зростання) – (1) інтервенційної – азіатської та (2) пан'європейської, заснованої на ідеї загального ринку та соціально-орієнтованої ринкової економіки, – наші ваги зараз ґрунтовно хитнулися в бік європейської.



Питання безробіття. Уже зараз треба думати над організацією громадських робіт із відновлення територій, у т.ч. використовуючи західну допомогу.

Слід зважено підійти до питань зниження податків після війни. Податкова реформа має бути вписана в План відновлення країни, забезпечуючи справедливий перерозподіл та фінансування соціальної допомоги. Для стимулювання відновлення необхідно знижувати прямі податки на прибуток/дивіденди та працю, тоді як непрямі (через 2% податок з обороту) – тимчасовий захід, який запроваджує подвійну систему оподаткування споживання та ніяк не синхронізується з податковою політикою країн ЄС. З урахуванням необхідності підвищення бюджетних видатків на оборону та післявоєнне відновлення, перші 2–3 роки будуть дуже важкими для балансування бюджету, що призведе до необхідності скорочення реальних видатків на освіту, медицину, соціальне забезпечення. Багато чого залежатиме від здатності українців провести інституційні реформи, що відкладаються/гальмуються після 2014 р. у, а не від плану Маршалла, від спроможності акумулювати всі ресурси на відбудові, зосередити їх на розвитку територій і громад.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сьогодні геополітичний простір впливає на функціонування і громад і територій та потребує формування нових науково-обґрунтованих підходів до ресурсного їх забезпечення. Ресурси також трансформуються. Еволюція суспільства, продуктивних сил і виробничих відносин, права власності, розвитку науки й технологій, інтересів і можливостей різних соціальних груп відображається й на категорії «ресурси», з'являються їх нові види, змінюється роль.

На базі дослідження наукових розробок зарубіжних і вітчизняних вчених щодо теоретичних засад ресурсного підходу розкрито сутність і специфіку формування ресурсного забезпечення конкурентоспроможності територій, розвинуто відповідний понятійний апарат із погляду публічного управління, і ресурси розглядаються як сукупність матеріальних можливостей і організаційних здатностей суб'єкта управління, адекватне використання яких забезпечує якісну діяльність системи та територіальний розвиток, виділено такі характерні риси ресурсного забезпечення, як системність та цілеспрямованість. Механізм ресурсного забезпечення територіального розвитку розглядається як режим взаємодії всіх суб'єктів



публічного управління в процесі відтворення, мобілізації, використання й перерозподілу ресурсів, згідно з компетенцією щодо розпорядження ними.

Розкрито структуру ресурсної бази територіального розвитку, серед основних складових якої: людські ресурси та соціальний капітал, природні ресурси, фізичні ресурси (у тому числі інфраструктурні), фінансові ресурси та інституції. Зміни, що відбуваються щодо кожної зі складових, їх взаємовпливи призводять до формування на територіях різних ресурсних потенціалів. Сьогодні це багаторівнева система взаємопов'язаних і субординованих елементів, які має можливість використати публічна влада як засіб досягнення цілей згідно з повноваженнями щодо розпорядження ними. Акцентовано увагу на таких ресурсах як цифровізація та спроможність самого органу влади (суб'єкта управління) ефективніше використовувати матеріально-фінансові ресурси.

Визначено напрями удосконалення управління та регулювання використання ресурсів, серед яких формування кадастрів, ліцензування видів діяльності, екологічна паспортизація та сертифікація, економіко-правове регулювання й контроль та ін. Регламентування відносин власності, компетенцій, створення «стандартів» для всіх суб'єктів у процесі розподілу й перерозподілу ресурсів; застосування процедур державно-приватного партнерства дасть змогу об'єднати ресурси держави і приватного секторів для реалізації територіальних програм розвитку.

На підставі узагальнення, визначено перелік ключових тенденцій, що впливають на ресурсне забезпечення територій і розвиток людського потенціалу: соціальні, технологічні, економічні, екологічні, політичні, ціннісні.

Виклики, які постали перед Україною внаслідок агресії РФ у площині її ресурсного забезпечення вимагають адекватної оцінки та вироблення відповідних інструментів і механізмів.

Експерти з 2014 р. застосовують різні методичні підходи, які відрізняються насамперед визначенням показників очікуваного розвитку України в разі відсутності окупації та порівнянням цих показників із фактичними. Опрацювання наявних публікацій дає підстави стверджувати про значні втрати України. За даними Київської школи економіки, станом на 9 червня 2022 р. загальні втрати під час війни оцінюються у 564–600 млрд дол. Війна для України сьогодні, це не тільки поточні втрати людей, активів



та економіки, це довготривалі негативні наслідки та обмеження майбутнього розвитку на довгі роки внаслідок втрати ресурсів.

Доцільним є після проведеного аналізу віднесення територій до певних категорій, зважаючи на ступінь руйнувань та втрат населення, у тому числі через евакуацію. Для цього необхідно визначити об'єктивні критерії, створити карту таких територій, і детально описати кожну територію для прийняття найбільш оптимального рішення щодо відбудови чи відмови від відбудови. На територіях, визначених для післявоєнної відбудови, швидкість дій має бути узгоджена з необхідністю забезпечення мінімуму розумного міського просторового планування з урахуванням питань екології, партисипативного планування та бюджетування. Зasadничим у цьому контексті є Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій».

Потребує прискорення прийняття законодавчих актів щодо створення агломерацій та перегляду ролі районів і областей. Нинішні метрополійні зони стали корисними в умовах війни, оскільки сприяли ситуативній взаємодії між громадами, вирішенню назрілих проблем, тому слід заохочувати та фінансово стимулювати сильніші форми міжмуніципального співробітництва.

Відновлення України потребуватиме широкого спектру технологій: від будівництва до планування територій, від транспортних мереж до сучасного зв'язку, від утилізації побутових відходів до побудови бомбосховищ.

Наведено кілька практичних міркувань щодо наповнення та реалізації плану Маршалла для України, зокрема щодо: проведення донорської конференції українських союзників та МФО, створення Фонду модернізації економіки України, механізм роботи якого закріплюється міжнародним договором, ратифікованим Верховною Радою України. Фонд має працювати на проєктній основі, надаючи (а) гранти на умовах співфінансування (5–25% від інвестпроєкту); (б) часткову/ повну страховку для прямих іноземних інвестицій із країн донорів Фонду; (в) експортне фінансування та кредитування; (г) на входження в акціонерний капітал; (д) на надання кредитів на модернізацію та розширення бізнесу. Загалом Фонд має сприяти модернізації виробництва, створенню нових виробництв, а ще краще нових кластерів (з кількох суміжних галузей та видів діяльності), збільшенню експорту та його



диверсифікації в бік товарів із середньою та високою доданою вартістю, включенню до глобальних ланцюгів створення доданої вартості. Усе це разом має стимулювати створення робочих місць, повернення біженців/трудомих мігрантів та головне – підвищення продуктивності праці як основи відновлення реальних зарплат і доходів українців. Усі ресурси мають акумулюватися та використовуватися при відбудові, зосереджуватися на розвитку територій і громад.

Перспективи подальших розробок пов'язуються з пошуком ефективних інструментів і механізмів ресурсного забезпечення територіального розвитку в повоєнній Україні, визначенням необхідних нормативно-правових засад і шляхів подолання негативних наслідків.

### Список використаних джерел

1. Бабасв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2010. 306 с.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
3. Безверхнюк Т. М. Ресурсне забезпечення регіонального управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 318 с.
4. Бойко А. Використання ресурсного підходу формування стратегії. URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12756/1/2008.pdf> (дата звернення: 30.04.2022).
5. Варналій З. С., Білик Р. Р. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України : монографія. Чернівці : Технодрук, 2018. 454 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2009. 1736 с.
7. Возняк Г. В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації України. *Регіональна економіка*. 2021. №2. С. 27–36.
8. Вугільна промисловість України в умовах гібридної війни : аналіт. зап. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/vugilna-promislovisht-ukraini-v-umovakh-gibridnoi-viynianalitchna> (дата звернення: 30.05.2022).
9. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети : монографія. Київ : Наук. думка, 2006. 515 с.
10. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування: теоретико-методологічний аспект : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. 252 с.







on\_RDAs\_April\_2018.docx&usg=AOvVaw1ynKdpti8Lt39-lwNn6eBU (дата звернення: 30.04.2022).

22. Рекомендації стосовно формування політики з питань Плану відновлення місцевого самоврядування від наслідків війни. Центр експертизи доброго врядування. м. Страсбург, 30 черв. 2022 р. CEGG/PAD (2022). URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area\\_UKR\\_FINAL.pdf?fbclid=IwAR3WZUoQs2\\_cA1XBcUq1ihiOtekJxqz7r2AsINjKDHOB4oHCZx-2Mv-8yrY](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area_UKR_FINAL.pdf?fbclid=IwAR3WZUoQs2_cA1XBcUq1ihiOtekJxqz7r2AsINjKDHOB4oHCZx-2Mv-8yrY) (дата звернення: 9.07.2022).

23. Скаленко А. К. Глобальные резервы роста : монография. Киев : Информ.-издат. центр «Интеллект», 2002. 428 с.

24. Скільки Донецька та Луганська області втратили через збройний конфлікт із РФ? URL: <https://ces.org.ua/how-much-did-donetsk-and-luhansk-oblasts-lose-due-to-the-armed-conflict-with-russia/> (дата звернення: 3.06.2022).

25. Стратегічна ціна російської агресії для економіки України / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук, О. В. Собкевич та ін. ; за наук. ред. д.е.н. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2022. 67 с.

26. Сушинський О. І. Ресурси в аспекті гарантій щодо ефективного здійснення влади. Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції : тези доп. щорічн. наук.-практ. конф., 23 січ. 2004 р. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ. 2004. Ч.1. С. 124–127.

27. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 19.06.2022).

28. Хосе Мігель Гузман. Демографічна трагедія України: другий голодомор? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/28/688487/> (дата звернення: 30.06.2022).

29. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк : НАН України ; Ін-т економіки пром-сті, 2005. 502 с.

30. Щодо системних наслідків тимчасової окупації Криму в економічній сфері : аналіт. зап. Нац. ін-т стратег. дослід. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1535> (дата звернення: 30.04.2022).

31. 100 мільярдів доларів втратила Україна через російську агресію в Криму та на Сході – дослідження Atlantic Council. URL: <https://uacrisis.org/uk/67317-report-atlantic-counci> (дата звернення: 30.04.2022).

32. Ansoff H. Igor. Strategic Management. *Palgrave Macmillan*. 2007. 233 p.

33. Auty Richard M. Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis. London : Routledge, 1993. 272 p.

34. Chandler A. D. What is firm? A historical respective. *European Economic Review*. 1992. №36 (3). P. 483–492.





35. Julia Bluszczyk and Marica Valente. The War in Europe: Economic Costs of the Ukrainian Conflict. DIW : Berlin, 2019.
36. Mikalef P., Pateli A., van de Wetering R. IT flexibility and competitive performance: the mediating role of IT-enabled dynamic capabilities. Proceedings of the 24th European conference on information systems (ECIS). 2016.
37. Penrose E. Theory of the growth of the firm: [3 ed.] Oxford: Oxford University Press, 1959. P. 12.
38. Prahalad C., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard business review*. 1990. Vol. 68 (May-June). P. 79–91.
39. Pfeffer J., Salancik G. The external control of organization: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978. P. 37–52.
40. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. Vol.18. №7. P. 509–534.
41. Wernerfelt B. A. Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. №2. P. 171–180.

## References

1. Babaiev, V. M. (2010), Upravlinnia velykym mistom: teoretychni i prykladni aspekty [Management of a large city: theoretical and applied aspects] : monohrafiia, Kharkiv : KhNAMH, 2010, 306 p. (in Ukrainian).
2. Bakumenko, V. D. (2000), Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky [Formation of state management decisions: problems of theory, methodology, practice]: monohrafiia, Kyiv : Vyd-vo UADU, 328 p. (in Ukrainian).
3. Bezverkhniuk, T. M. (2009), Resursne zabezpechennia rehionalnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady [Resource provision of regional management: theoretical and methodological foundations] : monohrafiia. Odesa : ORIDU NADU, 318 p. (in Ukrainian).
4. Boiko, A. (2008), Vykorystannia resursnoho pidkhotu formuvannia stratehii [Using a resource approach to strategy formation], Retrieved from: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12756/1/2008.pdf> (accessed: 30.04.2022).
5. Varnalii, Z. S., Bilyk, R. R. (2018), Ekonomichna bezpeka ta konkurentospromozhnist rehioniv Ukrainy [Economic security and competitiveness of the regions of Ukraine] : monohrafiia, Chernivtsi : Tekhnodruk, 454 p. (in Ukrainian).
6. Busel, V. (ed.) (2009). Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language], Kyiv ; Irpin : Perun, 1736 p. (in Ukrainian).
7. Vozniak, H. V. (2021), Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia modeli smart-spetsializatsii Ukrainy [Theoretical and



methodological aspects of the formation of the smart specialization model of Ukraine], *Rehionalna ekonomika*, no 2. pp. 27–36 (in Ukrainian).

8. Vuhilna promysloviist Ukrainy v umovakh hibrydnoi viiny [The coal industry of Ukraine in the conditions of a hybrid war] : analit. zap., Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/vugilna-promisloviist-ukraini-v-umovakh-gibridnoi-viynianalitichna> (accessed: 30.05.2022).

9. Dolishnii, M. I. (2006), *Rehionalna polityka na rubezhi XX–XXI stolit: novi prioritytety* [Regional policy at the turn of the XX–XXI st centuries: new priorities] : monohrafiia, Kyiv : Nauk. dumka, 515 p. (in Ukrainian).

10. Drobot, I. O. (2006), *Harantuvannia mistsevoho samovriaduvannia: teoretyko-metodolohichniy aspekt* [Guaranteeing local self-government: theoretical and methodological aspect] : monohrafiia, Lviv : LRIDU NADU, 252 p. (in Ukrainian).

11. *Za ostannimy obrakhunkamy zahalna suma priamykh zbytkiv infrastruktury stanovyv \$103.9 mlrd.* [According to the latest calculations, the total amount of direct damage to infrastructure is \$103.9 billion], Retrieved from: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-ostannimi-obrahunkami-zagalna-suma-pryamih-zbitkiv--stanovit-103-9-mlrd/?fbclid=IwAR2AOzoM8GavWJWQ3WLBSjBu6tou6zEhJYB4vm6Gd-WKXbG-E-8VniI14Ao> (accessed: 19.06.2022).

12. Karpenko, O., Karpenko, S. (2004), *Resursy yak osnova zabezpechennia vykonannia povnovazhen u systemi vykonavchoi vlady* [Resources as a basis for ensuring the execution of powers in the system of executive power], *Aktualni teoretyko-metodolohichni ta orhanizatsiino-praktychni problemy derzhavnoho upravlinnia*, Kyiv, vol. 1. pp. 155–157 (in Ukrainian).

13. Kirieieva, O. B. (2005), *Derzhavna polityka u sferi upravlinnia informatsiinykh resursamy suspilstva* [State policy in the field of management of society's information resources], *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, Dnipropetrovsk, is. 1. pp. 186–199 (in Ukrainian).

14. *Lyst-vidpovid Derzhavnoi sluzhby heolohii ta nadr Ukrainy na zapyt Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen «Shchodo stanu zapasiv rodovyskhch korysnykh kopalyn, yaki roztashovani na tymchasovo nepidkontrolnii terytorii Ukrainy»*, № 1755/01–1/05–22 vid 16.02.2022.

15. Mamonova, V. V. (2006), *Metodolohiia upravlinnia terytorialnym rozvytkom* [Territorial development management methodology] : monohrafiia, Kharkiv, 196 p. (in Ukrainian).

16. Baldych, N., Hrynychuk, N., Khodko, N., Chornii, L., Hlibishchuk, Ya. (2020), *Mistsevyi ekonomichnyi rozvytok: modeli, resursy ta instrumenty finansuvannia* [Local economic development: models, resources and financing tools], *MER: suchasni kontseptsii, modeli ta resursy*. Kyiv, vol. I. 104 p., Retrieved from: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG\\_LED\\_Finance\\_Guide\\_Part\\_1.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf)

17. *Otsinka ekonomichnykh vtrat Ukrainy vid tymchasovoi okupatsii Krymskoho pivostrovu* [Assessment of Ukraine's economic losses from the



temporary occupation of the Crimean Peninsula]: analit. dop. TsES, Retrieved from: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Finale-Crimea-losses-report-clean.pdf> (accessed: 25.04.2022).

18. Ponad 500 ukraïnskykh pidprijemstv peremishcheno v ramkakh prohramy relokatsii [Over 500 Ukrainian enterprises were relocated as part of the relocation program], Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d105eb30-9405-476c-90d8-822e8eec8199&title=Ponad500-UkraïnskikhPidprimstvPeremishchenoVRamkakhProgramiRelokatsii> (accessed: 9.06.2022).

19. Prykhodchenko, L. L. (2008), Resursne zabezpechennia efektyvnosti systemy orhaniv publichnoi vlady [Resource provision of the efficiency of the system of public authorities], Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, is. 4 (36). P. 86–92 (in Ukrainian).

20. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii : Zakon Ukrainy vid 09.06.2022 №2389–IX6 Retrieved from: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JI04786G.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI04786G.html) (accessed: 11.07.2022).

21. Problemy stanovlennia ahentsii rehionalnoho rozvytku v Ukraini [Problems of establishing regional development agencies in Ukraine] : analit. zap., Retrieved from: [http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/Analytical\\_Note\\_on\\_RDAs\\_April\\_2018.docx&usg=AOvVaw1ynKdpti8L39-lwNn6eBU](http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/Analytical_Note_on_RDAs_April_2018.docx&usg=AOvVaw1ynKdpti8L39-lwNn6eBU) (accessed: 30.04.2022).

22. Rekomendatsii stosovno formuvannia polityky z pytan Planu vidnovlennia mistsevoho samovriaduvannia vid naslidkiv viiny [Recommendations regarding the formation of a policy on the issues of the Plan for the recovery of local self-government from the consequences of the war]. Tsentr ekspertyzy dobroho vriaduvannia. m. Strasburh, 30 cherv. 2022 r. CEGG/PAD (2022), Retrieved from: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area\\_UKR\\_FINAL.pdf?fbclid=IwAR3WZUoQs2\\_cA1XBcUq1ihiOtekJxqz7r2AsINjKDHOB4oHCZx-2Mv-8yrY](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area_UKR_FINAL.pdf?fbclid=IwAR3WZUoQs2_cA1XBcUq1ihiOtekJxqz7r2AsINjKDHOB4oHCZx-2Mv-8yrY) (accessed: 9.07.2022).

23. Skalenko, A. K. (2002), Hlobalnie rezervi rosta [Global growth reserves] : monohrafiya. Kyev, 428 p. (in Ukrainian).

24. Skilky Donetska ta Luhanska oblasti vtratyly cherez zbroinyi konflikt iz RF? [How many Donetsk and Luhansk regions lost due to the armed conflict with the Russian Federation?], Retrieved from: <https://ces.org.ua/how-much-did-donetsk-and-luhansk-oblasts-lose-due-to-the-armed-conflict-with-russia/> (accessed: 3.06.2022).

25. Zhalilo, Ya. A. (ed.), Bazyliuk, Ya. B., Sobkevych, O. V. et al. (2022), Stratehichna tsina rosiiskoi ahresii dlia ekonomiky Ukrainy [The strategic price of Russian aggression for the economy of Ukraine], Kyiv, 67 p. (in Ukrainian).

26. Sushynskiy, O. I. (2004), Resursy v aspekti harantii shchodo efektyvnoho zdiisnennia vlady [Resources in the aspect of guarantees regarding the effective exercise of power]. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia v konteksti yevropeiskoi intehratsii, Lviv, vol. 1. pp. 124–127 (in Ukrainian).



27. Tkachuk, A., Tretiak, Yu., Pro vidnovlennia ta rehionalnyi rozvytok pislia viiny [On reconstruction and regional development after the war], Retrieved from: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-viiny/> (accessed: 19.06.2022).

28. Khose Mihel Huzman. Demohrafichna trahediia Ukrainy: druhyi holodomor? [The demographic tragedy of Ukraine: the second Holodomor?], Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/28/688487/> (accessed: 30.06.2022).

29. Shaulska, L. V. (2005), Stratehiia rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy [Strategy for the development of the labor potential of Ukraine] : monohrafiia, Donetsk, 502 p. (in Ukrainian).

30. Shchodo systemnykh naslidkiv tymchasovoi okupatsii Krymu v ekonomichnii sferi [Regarding the systemic consequences of the temporary occupation of Crimea in the economic sphere] : analit. zap. Nats. in-t strateh. doslid., Retrieved from: <http://www.niss.gov.ua/articles/1535> (accessed: 30.04.2022).

31. 100 miliardiv dolariv vtratyla Ukraina cherez rosiisku ahresiiu v Krymu ta na Skhodi [Ukraine lost 100 billion dollars due to Russian aggression in Crimea and the East] : doslidzhennia Atlantic Council, Retrieved from: <https://uacrisis.org/uk/67317-report-atlantic-counci> (accessed: 30.04.2022).

32. Ansoff, H. Igor. (2007), Strategic Management. Palgrave Macmillan, 233 p.

33. Auty, Richard M. (1993), Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis, London : Routledge, 272 p.

34. Chandler, A. D. (1992). What is firm? A historical respective. European Economic Review, Is. 36 (3), P. 483–492.

35. Julia Bluszcz and Marica Valente (2019), The War in Europe: Economic Costs of the Ukrainian Conflict, DIW : Berlin.

36. Mikalef, P., Pateli, A., van de Wetering, R. (2016), IT flexibility and competitive performance: the mediating role of IT-enabled dynamic capabilities, Proceedings of the 24th European conference on information systems (ECIS).

37. Penrose, E. (1959), Theory of the growth of the firm: [3 ed.] Oxford : Oxford University Press, P. 12.

38. Prahalad, C., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, Harvard business review. vol. 68 (May-June), P. 79–91.

39. Preffer, J., Salancik, G. (1978), The external control of organization: A resource dependence perspective, New York: Harper and Row, P. 37–52.

40. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal, vol. 18. Is. 7, P. 509–534.

41. Wernerfelt, B. A. (1984), Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, vol. 5, Is. 2, P. 171–180.

