

результатів у сфері відбудови. Це особливо важливо для України, де обсяг майбутніх відновлювальних проєктів оцінюється у сотні мільярдів доларів.

Таким чином, аналіз міжнародних практик свідчить, що стратегічний розвиток громад має ґрунтуватися на поєднанні цифрових технологій, партисипативних механізмів, інноваційних моделей управління та ефективного стратегічного планування. Адаптація цих інструментів до українського контексту сприятиме підвищенню спроможності громад, зміцненню інституційної та економічної стійкості, а також ефективній реалізації повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Taylor M. Digital Transformation of Public Administration in the European Union. *European Digital Governance Journal*. 2019. Vol. 15(3). P. 77–89.
2. OECD. Local Governance and Resilience: International Review. Paris: OECD Publishing, 2022.
3. EU Digital Public Sector Interoperability Report 2023. Brussels: European Commission, 2023.
4. Open Government Partnership. Comparative Report on Citizen Participation Practices. Washington, 2021.
5. Скакун О. Ф. Публічне адміністрування: інституційна трансформація в умовах євроінтеграції. Харків: Право, 2022. 275 с.

УДК 352:351.82

ВІДНОВЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Юренко Н. В.

здобувачка освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

В умовах тривалої збройної агресії проти України питання відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування набуває ключового значення, оскільки саме вони забезпечують безперервність надання адміністративних послуг, управління територіями, підтримку населення та реалізацію базових функцій публічного управління. Післявоєнна реінтеграція територій потребує переосмислення механізмів управління, відновлення інституційної стійкості, оновлення кадрового потенціалу та формування стратегічного бачення розвитку громад, зруйнованих або постраждалих унаслідок бойових дій. Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що інституції, які мають високу адаптивність, здатність до модернізації та доступ до цифрових рішень, значно швидше відновлюють управлінську ефективність у кризових умовах [1].

Відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування передбачає комплекс заходів, які мають включати оцінювання втрат та визначення пріоритетів відновлення, реконструкцію організаційних структур, удосконалення процедур управління, налагодження комунікаційних механізмів і створення умов для повернення або заміщення кадрового складу. У міжнародній практиці післявоєнної реінтеграції, зокрема в Хорватії,

Боснії і Герцеговині та Грузії, особливий акцент робився на створенні цілісних державних програм відновлення потенціалу місцевих адміністрацій, що включали фінансову підтримку, технічну допомогу та навчання кадрів. Ці програми дозволили сформуванню нову управлінську культуру, зорієнтовану на кризостійкість і зниження ризиків [2].

Важливим елементом відновлення управлінської спроможності є модернізація регламентів, адміністративних процедур і механізмів внутрішньої координації. Чимало територіальних громад України зазнали руйнування документообігу, втрати обладнання та інфраструктури, тому потребують створення нових або оновлених процедур, забезпечення технічної підтримки, цифровізації документообігу та впровадження електронних сервісів. Важливою перевагою в цьому процесі є інтеграція муніципальних інформаційних систем із загальнодержавними платформами «Дія», «Трембіта» та «Є-Громада», які забезпечують швидкість обміну даними, прозорість управлінських рішень та доступ громадян до адміністративних послуг [3].

Одним із найскладніших завдань є відновлення кадрового потенціалу, оскільки в багатьох громадах значна частина працівників була змушена евакуюватися або мобілізована. Сучасні підходи передбачають поєднання повернення кадрів, підготовки нових фахівців, стажування у партнерських громадах та використання цифрових освітніх платформ для підвищення кваліфікації. У цьому контексті важливим є створення системи навчальних центрів та програм професійного розвитку службовців, які здатні працювати у післявоєнних умовах та реагувати на кризові ситуації.

Зміцнення спроможності виконавчих органів неможливе без ефективної взаємодії з громадськістю, внутрішньо переміщеними особами, місцевим бізнесом та міжнародними партнерами. Налагодження прозорих комунікацій, залучення громадян до процесів планування розвитку, формування громадських консультативних рад сприяє підвищенню довіри до влади та формуванню соціального капіталу громади. Залучення міжнародних організацій, таких як ПРООН, USAID, GIZ, забезпечує доступ до експертизи, ресурсів та інноваційних підходів у відновленні територій.

Для узагальнення ключових напрямів відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування наведено табл. 1.

Таблиця 1

Основні напрями відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування

Напрямок	Зміст управлінських дій	Очікуваний результат
Кадрове відновлення	Повернення кадрів, формування нових компетентностей, підвищення кваліфікації	Стабілізація управлінської діяльності, підвищення професійності
Інституційна модернізація	Оновлення процедур, регламентів, внутрішньої координації	Прозорість і ефективність роботи виконавчих органів
Цифрова трансформація	Впровадження електронних сервісів, відновлення реєстрів, інтеграція з «Дія» та «Є-Громада»	Прискорення доступу до послуг, зменшення бюрократії
Соціальна реінтеграція	Робота з ВПО, підтримка населення, комунікація з громадою	Зміцнення довіри, відновлення соціального капіталу
Міжнародна співпраця	Партнерства з донорами, участь у проєктах USAID, ПРООН, GIZ	Отримання ресурсів, експертизи та модернізаційних рішень

Джерело: укладено автором на основі матеріалів Державної служби статистики України [3] та аналітичних досліджень [1–5].

Відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування також пов'язане з необхідністю модернізації підходів до стратегічного планування, оскільки

більшість довоєнних стратегій розвитку втратили актуальність і не враховують потреби реінтеграції, масштабних руйнувань, зміни демографічної структури та появи нових функцій територіальних громад. Післявоєнне планування має базуватися на принципах адаптивного управління, що дозволяє враховувати високий рівень невизначеності, непрогнозовані загрози та потребу в оперативній зміні пріоритетів. У цьому контексті особливої уваги набуває підхід *evidence-based policy*, який передбачає ухвалення рішень на основі достовірних даних, результатів моніторингу та аналітичних оцінок. Досвід європейських країн підтверджує, що громади, які активно застосовують методології управління на основі доказів, значно швидше відновлюють інфраструктуру та повертають населення [4].

Окремим стратегічним напрямом є забезпечення фінансової стійкості ОМС, адже без належних ресурсів неможливо реалізувати програми відновлення та реінтеграції. Післявоєнні громади стикаються з падінням доходів місцевих бюджетів, зменшенням бізнес-активності та зростанням видатків на соціальну підтримку населення. У цьому контексті важливою є диверсифікація джерел фінансування, залучення міжнародної допомоги, участь у програмах відбудови, грантових ініціативах, а також формування партнерств із приватним сектором. Ефективне бюджетне планування, використання програмно-цільового методу та впровадження фінансового контролю дозволяють уникнути ризиків нецільового використання ресурсів і підвищують довіру донорів і мешканців громади [5].

Також важливою умовою післявоєнної реінтеграції є забезпечення прозорості та підзвітності виконавчих органів. Соціологічні дослідження демонструють, що довіра до влади суттєво зростає тоді, коли громадяни мають доступ до інформації, розуміють логіку управлінських рішень і беруть участь у визначенні пріоритетів розвитку. Механізми електронної демократії, громадські слухання, консультації з населенням та інструменти *participatory governance* дають можливість створити ефективний зворотний зв'язок, що особливо важливо у громадах, які зазнали окупації, руйнувань або значних втрат. У післявоєнних умовах це сприяє формуванню колективної відповідальності за процеси відбудови та зміцнює соціальну згуртованість.

Важливо підкреслити, що відновлення виконавчих органів неможливе без урахування психологічних аспектів. Працівники органів місцевого самоврядування, які тривалий час працювали в умовах стресу, нестачі ресурсів або під обстрілами, також потребують системної підтримки. У практиці ЄС застосовуються програми психологічної реабілітації державних службовців, тренінги з управління стресом, розвитку лідерських навичок та формування готовності діяти у кризових умовах. Адаптація цих підходів в Україні може істотно покращити якість прийняття рішень та внутрішню стабільність органів влади.

Таким чином, відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування – це багатовимірний процес, що включає інституційні, цифрові, кадрові, фінансові та соціальні компоненти. Його успішність значною мірою залежить від того, наскільки громади зможуть об'єднати зусилля із державними органами, міжнародними інституціями та громадянським суспільством для спільного формування сучасної моделі управління, здатної забезпечити стійку післявоєнну реінтеграцію територій. Загалом, процес відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування має розглядатися як стратегічний компонент післявоєнної реінтеграції територій. Він передбачає поєднання інституційного, кадрового, технічного та соціального відновлення, а також цифрової модернізації та формування інклюзивної системи управління. Від успішності цих процесів залежить не лише ефективність публічного управління на місцях, а й швидкість повернення населення, стабілізація економіки, відновлення базових послуг та формування довгострокової стійкості громад. Комплексне відновлення управлінської спроможності створює основу для формування нової моделі місцевого самоврядування, здатної діяти в умовах високої невизначеності та забезпечувати сталий розвиток у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Ортіна Г. В., Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66–74.
2. OECD. *Rebuilding local governance institutions in post-conflict territories: Policy review*. Paris: OECD Publishing, 2022. 112 p.
3. Державна служба статистики України. Регіональні показники соціально-економічного розвитку. 2023. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрове відновлення громад: аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
5. Council of Europe. *Local democracy and resilience in post-war recovery: Analytical Report*. Strasbourg, 2022. 85 p.

УДК 658.26:628.4

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОГО ПАЛИВА SRF/RDF В УКРАЇНІ, ВРАХОВУЮЧИ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Петрунчак І. М.,

кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4494-2207>

Перехід до циркулярної економіки та зменшення залежності від викопного палива є стратегічними пріоритетами для України. У цьому контексті, тверде відновлене паливо (SRF - Solid Recovered Fuel) та паливо, отримане з відходів (RDF - Refuse Derived Fuel), є важливими елементами енергетичної та екологічної безпеки. SRF та RDF являють собою перероблені, висококалорійні фракції побутових та промислових відходів, що використовуються для виробництва енергії (тепла та/або електроенергії) у цементних печах, електростанціях та спеціалізованих промислових об'єктах.

Аналіз європейського досвіду, що ґрунтується на даних ISO/TC300/WG2, міжнародної організації за стандартизації, яка займається розробкою міжнародних стандартів, пов'язаних із твердим відновленим паливом, та інших джерел, демонструє значний потенціал та існуючі виклики для розвитку цього ринку, які варто врахувати при формуванні національної стратегії.

Європейський ринок SRF/RDF характеризується значними обсягами виробництва та споживання, а також чітким розмежуванням між стандартизованим (SRF) та нестандартизованим (RDF) паливом. Саме цементна промисловість є найбільшим європейським споживачем SRF/RDF, споживаючи близько 5 млн т на рік (40 % від загального обсягу) [1]. Такі країни, як Німеччина та Австрія, активно використовують SRF як заміник вугілля у цементних печах. Також великими споживачами є спеціальні установки WtT (Waste-to-Energy), включаючи установки для централізованого опалення, наприклад у Швеції та Нідерландах. Швеція, до прикладу, імпортує значні обсяги RDF/SRF для покриття внутрішнього попиту [2]. Загалом потенціал попиту оцінюється у 50 млн т на рік, що підкреслює можливості для розвитку ринку.

Європейський досвід вказує на низку бар'єрів, які необхідно врахувати Україні для успішного впровадження SRF/RDF, що полягає перш за все у недостатньо розвинутій інфраструктурі та системі сортування, а саме у відсутності належної кількості та якості заводів механіко-біологічної та механічної обробки. Наразі в Україні працює близько 34 сортувальних ліній у різних населених пунктах. Ці лінії виконують базову механічну функцію – відділення цінної вторинної сировини (пластик, скло, папір, метал).