

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 351:330.3

Говорун Надія Петрівна

аспірантка кафедри теорії та практики управління

Національного технічного університету України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

Hovorun Nadiia

PhD Student of the Department of Management Theory and Practice of the

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ORCID: 0009-0004-0847-8997

**УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ
MANAGEMENT TOOLS FOR SOLVING THE PROBLEMS OF POST-
WAR RECONSTRUCTION OF THE DE-OCCUPIED TERRITORIES**

Анотація. Вступ. Повоєнне відновлення деокупованих територій є складним і багатограним завданням, що вимагає комплексних стратегій для подолання різних економічних, соціальних та адміністративних перешкод. У цій статті досліджуються актуальні питання та пріоритети, пов'язані з відновленням таких територій, зокрема в Україні, а також підкреслюється нагальна потреба формування ефективних механізмів управління процесом відновлення.

Мета. Метою цього дослідження є аналіз ключових викликів що можуть виникати при відновленні деокупованих територій, вивчення існуючого міжнародного досвіду, зокрема в контексті ізраїльсько-палестинського конфлікту, та оцінка поточних зусиль України з відбудови

постраждалих від війни регіонів, а також стаття ставить за мету виявити прогалини в існуючих наукових дослідженнях на дану тематику, і запропонувати рішення для подолання перешкод у майбутньому на шляху до ефективного відновлення деокупованих територій.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є наукові праці українських та зарубіжних авторів з питань державного управління, у сфері національної безпеки, управління деокупованими територіями та відновлення стабільності, а також аналітичні публікації, присвячені висвітленню досвіду України та зусиллям з відновлення деокупованих територій. Також вивчається міжнародний досвід повоєнної відбудови. Дослідження спирається на аналіз сучасних наукових публікацій та офіційних звітів для окреслення критичних проблем та потенційних шляхів їхнього вирішення. Для вирішення завдань дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: аналіз, синтез, пояснення, абстрагування; системно-ситуаційний та системно-структурний метод – для визначення ключових складових державних заходів з відновлення деокупованих територій; метод соціального проектування – для обґрунтування теоретико-методологічних засад державної політики центральних та місцевих органів влади щодо забезпечення вирішення проблем деокупованих територій та їхнього узгодження із загальними цілями забезпечення національної безпеки і стабільності України.

Результати. У статті окреслено значні виклики, що можуть виникати у сфері відновлення деокупованих територій, зокрема: брак комплексних досліджень з цього питання, відсутність узгоджених стратегій управління та специфічні труднощі, з якими стикаються місцеві громади в умовах воєнного часу. Серед ключових проблем визначено такі, як: потреба в реалістичному плані дій щодо репатріації внутрішньо переміщених осіб та відновлення довіри населення до державних

інституцій. Дослідження також окреслює наявні ефективні інструменти підтримки бізнесу, розвитку людського капіталу та підвищення привабливості територій, зосереджуючи увагу на відновленні інфраструктури, реінтеграції, програмах примирення, розширенні доступу до освіти та соціального забезпечення.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження необхідні для вироблення єдиного підходу органів державного управління до подолання кризи довіри в українському суспільстві, а також повинні висвітлювати питання розробки специфічних навчальних програм для державних службовців. У подальших дослідженнях варто також вивчити практики сталого розвитку, інвестиційні стимули та механізми міжнародного співробітництва, які можуть сприяти комплексному відновленню деокупованих територій.

Ключові слова: управління, повоєнне відновлення, децентралізація, сталий розвиток, політика, деокуповані території.

Summary. Introduction. The post-war restoration of de-occupied territories presents a complex and multifaceted challenge, requiring comprehensive strategies to address various economic, social, and administrative obstacles. This article explores the critical issues and priorities involved in the restoration of these areas, particularly in Ukraine, and highlights the urgent need for effective mechanisms to manage the reconstruction process.

Purpose. The purpose of this study is to analyze the key challenges in restoring de-occupied territories, examine existing international experiences, particularly in the context of the Israeli-Palestinian conflict, and evaluate Ukraine's current efforts to rebuild its war-affected regions. The study aims to identify gaps in the research and propose solutions for overcoming the barriers to effective restoration.

Materials and Methods. The study is based on a comparative analysis of scientific works of Ukrainian and foreign authors on public administration issues in the field of national security, management of de-occupied territories, and stability, as well as various analytical publications on the Ukraine’s experience and restoration efforts in the de-occupied territories, alongside a review of international experiences of post-war reconstruction. The research draws on an examination of modern scientific publications, case studies, and official reports to outline the critical problems and potential solutions. To solve the problems of research, the authors use general and special methods of scientific knowledge: analysis, synthesis, explanation, abstraction; the systemic-situational and systemic-structural method to determine the components of governmental actions to restore the de-occupied territories; method of social design - to substantiate the theoretical and methodological foundations of public policies of the central and local governance to ensure that the problems of de-occupied territories are being addressed within the general goals of the national stability of Ukraine.

Results. The findings reveal significant challenges, including a lack of comprehensive research on the subject, the absence of cohesive management strategies, and specific wartime difficulties faced by local communities. Key problems identified include the need for a realistic action plan for repatriating internally displaced persons, addressing issues within the Ukrainian diaspora, and restoring public trust in government institutions. The study also outlines effective tools for supporting business, developing human capital, and enhancing the attractiveness of the territories, focusing on infrastructure reconstruction, reintegration, reconciliation programs, and expanding access to education and social security.

Discussion. Further research is necessary to develop a unified approach among public administration bodies to address the crisis of trust in Ukrainian society and to design training programs for civil servants. Future studies should also explore sustainable development practices, investment incentives, and

international cooperation mechanisms that can facilitate the comprehensive restoration of de-occupied territories.

Key words: governance, post-war reconstruction, decentralization, sustainable development, politics, de-occupied territories.

Постановка проблеми. У процесі деокупації центральна влада буде стикатися з багатограним спектром обов'язків. По-перше, першочерговим серед них постане імператив встановлення та підтримання безпеки на деокупованих територіях. Це передбачає не лише фізичну безпеку території, але й відновлення довіри та стабільності серед місцевого населення. Крім того, існує нагальна потреба у створенні органів управління, які б відображали прагнення та інтереси місцевої громади. Це передбачає делікатне завдання інтеграції патріотично налаштованих представників місцевої еліти в ці інституції, формування у них почуття причетності та участі в процесі управління. Водночас, вирішення питань, пов'язаних із колаборантами, вимагає розумного балансу між правосуддям і примиренням, забезпеченням підзвітності, а також сприяння суспільному зціленню та згуртованості. Крім того, ключовим аспектом постокупаційного управління постане здійснення територіальної реструктуризації на основі європейських принципів політики регіонального соціально-економічного розвитку. Це передбачає не лише фізичну відбудову інфраструктури, а й формування політики, спрямованої на сприяння сталому економічному зростанню, соціальній згуртованості та справедливому розвитку новостворених територіальних громад. Таким чином, виклики, що постануть перед центральною владою після деокупації, є багатограними і потребують комплексних стратегій, які б визначали пріоритети безпеки, врядування, правосуддя та соціально-економічного розвитку, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем управління деокупованими територіями в закордонній науковій літературі зазвичай характеризуються нестачею комплексності та фокусуванням на одному чи декількох аспектах соціально-економічних і культурних руйнувань внаслідок воєнних конфліктів та завдань повоєнного відновлення. Зазвичай, питання захисту культурної спадщини, освіти та формування світогляду, економічних та політичних завдань відновлення розглядаються відокремлено. Наприклад, С. Бляйбе та Дж. Авад розглядають ізраїльсько-палестинський конфлікт та акцентують увагу на руйнуваннях палестинської культурної, і зокрема архітектурної, спадщини, вказуючи, що збереження культурної спадщини всіх місць вимагає універсального та не обмеженого кордонами захисту [1]. З боку освіти, В. Натанайлі досліджує роль і діяльність Міністерства освіти Албанії під час італійської окупації (1941-1943 рр.) з метою кращого розуміння стратегій, які застосовують окупаційні війська для формування освіти відповідно до своєї ідеології [2]. Автором показано, що під час окупації відбулась суттєва трансформація албанської шкільної системи, а італійський режим активно працював над тим, щоб привести її у відповідність до фашистської ідеології: з одного боку, створюючи власний позитивний імідж – позиціонуючи себе як поборників освіти та прихильників знедолених, а з іншого – впроваджуючи фашистські цінності на всіх рівнях в навчальні програми та навчальні заклади. У цій праці також зазначається принципова схожість стратегій авторитарних окупаційних режимів: після Другої світової війни Албанія та багато інших східноєвропейських країн опинилися під комуністичним правлінням, і стратегії, що використовувалися для контролю над освітою, дуже нагадували ті, що спостерігалися в італійський період окупації, хоча відтепер керувалися новими ідеологіями та лідерами.

Стосовно управлінських аспектів, К. Райлі та А. Лінке досліджують, як субнаціональна політична географія країн безпосередньо впливає на

моделі конфліктів, та підкреслюють, що саме конкуренція між політичними елітами зазвичай є один із провідних чинників конфліктів [3]. Автори також пропонують підхід до позиціонування держав у розрізі різних форм взаємодії з регіональними лідерами та елітами, виокремлюючи чотири "ідеальні" стани позиціонуються на основі їхнього потенціалу (спроможності) на місцевому та національному рівнях. К. Лонг вивчає проблеми біженців та репатріації з історичної перспективи, акцентуючи увагу на необхідності розуміння корінних причин репатріації біженців в умовах, коли так чи інакше зберігається напруга між національними державними інтересами та універсальним розподілом ліберальних прав, та підкреслюючи, що лише розуміючи нормативні засади сучасних моделей національного ліберального громадянства, можна сподіватися на розвиток практик репатріації біженців, які б реально вирішували проблему отримання ними доступу до національного ліберального громадянства [4].

У вітчизняній науковій думці проблематика повоєнного відновлення розглядається дедалі більшою кількістю науковців. І. Павлова розглядає проблеми повоєнного відновлення об'єднаних територіальних громад та районів України, на території яких продовжуються воєнні дії, на засадах інклюзивності [5]. М. Гоманюк та І. Ашутос розглядають використання символів, топонімів і змінювання кордонів території в Україні в рамках російської спеціальної військової операції [6]. Аналізуючи українські та російські ЗМІ, автори зокрема вказують на те, що просторові стратегії російської військової операції символічно походять від російської імперії, Радянського Союзу та російської федерації та спрямовані на деукраїнізацію ідентичності мешканців окупованих територій, ретериторіалізацію України та легітимізацію російських претензій на неї.

М. Миколайчук та О. Лесик розглядають ефективні інструменти, приклади і практики розвитку територій України, відштовхуючись від їхнього умовного поділу на три групи (а саме, інструменти підтримки

бізнесу, розвитку людського капіталу і підвищення привабливості територій [7]), акцентуючи увагу на фінансових інструментах (зокрема, мікрокредитуванні, грантуванні), посиленні індустріальних парків, технопарків, а також ініціативах з підтримки і розвитку людського капіталу та інтелектуального потенціалу [8].

Одним із найбільш комплексних досліджень даної проблематики на сьогодні є аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень «Управління деокупованими територіями Харківської та Херсонської областей: досвід першого року» [9]. У даній доповіді зокрема підсумовано деякі результати відновлення цих територій, а також підкреслюється, що успішна початкова фаза реформи децентралізації (2014-2021 роки) сприяла створенню середовища, в якому місцеві еліти стали впливовими політичними та економічними гравцями у своїх регіонах. Відповідно, їхні інтереси, що ґрунтуються як на патріотизмі, так і на прагматизмі, були спрямовані проти перспективи російського вторгнення, що підкреслює їхнє небажання сприймати поняття російської окупації. Однак ерозія інституційних структур і дезорганізація, спричинена конфліктом, послабили їхню здатність мобілізувати ресурси та ефективно управляти, що робить ці території вразливими до подальшої нестабільності та зовнішніх загроз.

З огляду на актуальність та нагальність вирішення проблематики відновлення національної економіки, **завданнями** статті є вивчення досвіду управління деокупованими територіями та окреслення ефективних управлінських механізмів та інструментів ефективного управління такими територіями.

Виклад основного матеріалу. Прийнятий у 2022 році План дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад (з поправками) [10] є досить комплексним та включає завдання різного рівня, які можна групувати за декількома

напрямами. Першочергово, інституційна ревіталізація охоплює відновлення органів місцевого самоврядування та територіальних структур центральних органів виконавчої влади. У рамках цього напрямку завдання включають внесення пропозицій щодо створення військових адміністрацій, забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та вирішення кадрових потреб у цих органах.

Надалі, заходи у сфері оборони та безпеки спрямовані на зміцнення оборонного та безпекового потенціалу для захисту від потенційних загроз. Ініціативи в цій сфері охоплюють мобілізаційні заходи, будівництво оборонних споруд, а також ідентифікацію та видворення осіб з держави-агресора, які можуть незаконно перебувати на відвоєваних територіях.

Економічна та соціальна реабілітація має вирішальне значення для відновлення соціально-економічної структури постраждалих громад. Ключовими завданнями тут є відновлення обігу національної валюти, відродження мереж роздрібної торгівлі, забезпечення доступу до чистої питної води, стимулювання економічної активності, створення можливостей для працевлаштування, а також нагляд за перевіркою та відновленням критично важливої соціальної інфраструктури, такої як транспортні системи, електронні комунікації та об'єкти громадського харчування.

Не менш важливо, реалізація гуманітарної політики відіграє ключову роль у зміцненні національної ідентичності та суспільної згуртованості. Це передбачає відновлення основних культурних, освітніх і медичних закладів, просування української мови як державної, викорінення використання комуністичної та окупаційної символіки, проведення інвентаризації та відновлення культурних цінностей, а також надання підтримки та допомоги вразливим верствам населення, зокрема дітям та людям з інвалідністю.

Ці напрями потребують ретельного планування, координації та реалізації для забезпечення комплексного та сталого відновлення

деокупованих територій. Крім того, ці зусилля мають ґрунтуватися на принципах інклюзивності, прозорості та підзвітності для ефективного задоволення різноманітних потреб і вирішення проблем, з якими стикаються постраждалі громади.

Досвід деокупованих територій Харківської та Херсонської областей може бути стартовою точкою для проведення подальших досліджень [9]. У першу чергу, з метою швидкого відновлення структур управління та забезпечення надання основних послуг на цих відвойованих і деокупованих територіях Харківської та Херсонської областей було створено військові адміністрації, що було передбачено указами Президента України. Крім того, було створено Координаційний штаб з питань деокупованих територій при Кабінеті Міністрів України на чолі з Віце-прем'єр-міністром для нагляду та координації складного комплексу завдань, пов'язаних з реконструкцією та відновленням. Незважаючи на розробку конкретних програм на кінець 2022 року, окреслені в них цілі залишилися значною мірою невиконаними, що підкреслює величезні виклики та складнощі, притаманні післявоєнній відбудові, а також важливість постановки та правильної пріоритезації реалістичних і досяжних цілей і завдань відновлення таких територій.

Аналітиками вказується, що попри те, що тривалість окупації у щойно звільнених населених пунктах була відносно короткою, менше року, соціально-адміністративний ландшафт зазнав значних потрясінь. До осені 2023 року населення скоротилося в 3-5 разів, а масовий виїзд місцевої еліти, в тому числі чиновників і власників бізнесу, погіршив і без того важку ситуацію. Відновлення нормального життя в цих територіальних громадах вимагає рівня безпеки, який залишається недосяжним у прифронтових районах, що піддаються постійним обстрілам російської артилерії. Як наслідок, зусилля з відновлення критично важливої інфраструктури, створення комплексних систем охорони здоров'я та освіти, а також відродження основних секторів послуг наштовхуються на безпекові

проблеми, що суттєво гальмує прогрес. Крім того, поки представницькі органи місцевого самоврядування залишаються бездіяльними, саме їхні виконавчі органи несуть відповідальність за забезпечення життєдіяльності населення в межах цих територіальних громад. Однак без необхідної підтримки та легітимності з боку функціональних демократичних інститутів їхня здатність ефективно вирішувати численні проблеми, що стоять перед цими громадами, суттєво обмежена.

Проблематика повернення населення також потребує уваги з боку держави. З огляду на розуміння країнами-реципієнтами українських мігрантів позитивного впливу на їхню економіку, який в довгостроковому вимірі за оцінками Національного банку України тільки посилюватиметься [11], ця проблематика постане одним з найскладніших багатоаспектних викликів після відновлення національної безпеки України. На даний час в Україні ще не розроблено план дій щодо повернення та репатріації, що є важливим завданням з огляду на масштаби управлінських проблем на деокупованих територіях та проблеми повоєнного відродження в цілому. Зусилля з репатріації, спрямовані на заохочення українців, які виїхали за кордон через війну та окупацію, повернутися, можуть охоплювати різні ініціативи, включаючи програми працевлаштування, фінансові стимули, можливості освіти і навчання, допомогу з житлом, підтримку соціальної інтеграції, послуги психологічної та соціальної підтримки, а також, що не менш вагомо, такі зусилля повинні враховувати потреби українців, які залишаються за кордом. А отже, мають включати аспекти дипломатичної взаємодії, збереження національної ідентичності шляхом популяризації української мови і культурних традицій, та підтримання зв'язків із українською діаспорою.

Деталізуючи, програми працевлаштування можуть пропонувати професійну підготовку та програми розвитку навичок, адаптовані до потреб осіб, які повертаються. Ці програми можуть бути зосереджені на секторах з

високим попитом на кваліфікованих працівників, таких як технології, охорона здоров'я та розвиток інфраструктури. Крім того, партнерство з навчальними закладами та галузевими асоціаціями може забезпечити відповідність навчальних програм галузевим стандартам і надати репатріантам відповідні навички та кваліфікацію.

Окрім традиційних фінансових стимулів, таких як податкові пільги та гранти, інноваційні підходи, такі як програми інкубації стартапів і фонди венчурного капіталу, можуть заохочувати підприємництво серед репатріантів. Надаючи доступ до наставництва, можливостей для налагодження контактів і початкового фінансування, ці ініціативи можуть допомогти тим, хто повертається на деокуповані території і репатріантам розпочати успішний бізнес і сприяти економічному зростанню та інноваціям в Україні.

Поряд з мовними курсами та академічними стипендіями, спеціалізовані навчальні програми в нових галузях, таких як відновлювана енергетика, цифровий маркетинг та стале сільське господарство, можуть забезпечити репатріантів конкурентоспроможними навичками для ринку праці, що розвивається. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями та університетами може сприяти передачі та обміну знаннями, збагачуючи людський капітал України та розвиваючи культуру навчання впродовж життя.

На додаток до тимчасового житла та субсидій на оренду житла, інноваційні житлові рішення, такі як моделі кооперативного житла та громадські земельні фонди, можуть забезпечити осіб, що повертаються, доступними та сталими варіантами житла. Залучаючи репатріантів до розробки та управління цими ініціативами, Україна може сприяти соціальній згуртованості та розширити можливості громад формувати власне майбутнє.

Однак, в умовах погіршення якості взаємодії з українцями закордоном та загальної комунікаційної кризи з боку уряду, що спостерігається в час написання статті, першочерговим завданням постає саме формування узгодженої позиції та комунікаційної стратегії держави, спрямованої на підвищення рівня довіри до системи державного управління в суспільстві, та дотримання її. З огляду на потужну інформаційну складову російської агресії проти України, додаткові репутаційні збитки, заподіювані окремими відомствами внаслідок протирічливих рішень, які можуть погіршувати умови взаємодії українців закордоном з українськими представницькими органами, та невдалої комунікації з боку таких державних органів чи їхніх окремих уповноважених осіб (наприклад, Постанова Кабінету Міністрів України № 443), мають не допускатись або оперативного коригуватись з метою мінімізації завданої шкоди в контексті довіри до держави. Підвищення кваліфікації державних службовців щодо володіння дієвими управлінськими і комунікаційними інструментами виступає необхідною передумовою уніфікації зусиль державних органів докола цілей відновлення і розвитку територій на всіх рівнях управління. Позитивним у даному контексті видається створення і впровадження курсів навчання і підвищення кваліфікації для управлінців з фокусуванням саме на особливостях деокупованих територій. Так, за підтримки агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри (UCBI)», з квітня 2024 року в Україні стартував проєкт з підготовки кадрів управлінської ланки для деокупованих територій [12].

Окрім фінансування культурних заходів та мовних курсів, цифрові ініціативи, такі як онлайн-репозиторії культури та віртуальні тури культурною спадщиною, можуть зробити українську культуру доступною для репатріантів незалежно від їхнього географічного розташування. Співпраця з культурними установами може посилити вплив зусиль зі

збереження спадщини та зміцнити зв'язки між Україною та її світовою спільнотою, як і посилити бренд України закордоном.

На додачу до захисту прав українських біженців і переміщених осіб за кордоном, дипломатичні зусилля можуть бути спрямовані на розбудову партнерських відносин з приймаючими країнами з метою сприяння репатріації та реінтеграції. Використовуючи міжнародні мережі та альянси, Україна може мобілізувати підтримку ініціатив з репатріації та забезпечити захист і гідність осіб, які повертаються. Завдяки комплексному підходу, що поєднує практичну підтримку зі збереженням культури та соціальною інтеграцією, Україна може створити сприятливе середовище для репатріації та зміцнити свою робочу силу, водночас захищаючи національну ідентичність і добробут своїх громадян.

Потребує уваги і проблематика дотримання громадянських прав і свобод в умовах воєнного часу. Аналітики відзначають недовіру наявних міжнародних механізмів забезпечення міжнародного права щодо гуманного поводження під час війни, а також багатоаспектність діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини [13]. Закономірно, стан громадянських прав і свобод у країнах, що переживають військовий конфлікт або вторгнення, зазвичай є серйозно скомпрометованим і нестабільним. Військові конфлікти часто призводять до обмеження пересування цивільного населення. У зонах конфлікту часто порушуються основні права людини. Цивільне населення, охоплене конфліктом, зазвичай стикається з нестачею основних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та чиста вода. Руїнування інфраструктури порушує надання цих послуг, залишаючи людей вразливими і без підтримки.

Існує також значний вплив на свободу слова та преси. Уряди або озброєні групи, що беруть участь у конфліктах, можуть обмежувати свободу слова та преси, журналісти та ЗМІ можуть піддаватися цензурі, залякуванню або нападам за висвітлення чутливих питань, що підтверджується досвідом

українського суспільства за понад два роки повномасштабного вторгнення як в контексті урядової політики, так і політиками щодо контенту провідних світових соціальних мереж.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проблематика повоєнного відновлення, безумовно, є багатоаспектною складною задачею державного управління, яка вимагає подальших досліджень, зважених підходів та послідовних і узгоджених дій держави, спрямованих на додержання та захист прав і свобод людини і громадянина в Україні, що особливо ускладнюється в умовах повномасштабної російської агресії. Управління викликами та вирішення проблем на деокупованих територіях передбачає низку управлінських інструментів і стратегій, яким, безумовно, має передувати відновлення безпеки та верховенства права. Такі інструменти мають фокусуватись на реконструкції та розвитку інфраструктури, програм реінтеграції та примирення, врядуванні та підтримці структур та інституцій місцевого самоврядування, та включати інвестиційні стимули, програми створення робочих місць та підтримку місцевого бізнесу з метою стимулювання зростання та подолання бідності, розширення доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення для задоволення потреб репатріантів і переміщених осіб; залучення місцевих громад до процесів прийняття рішень, розширення прав і можливостей організацій громадянського суспільства та сприяння управлінню за участі громадськості.

Міжнародна співпраця з партнерами, в тому числі з гуманітарними організаціями та донорськими установами, та підтримка має першочергово важливе значення, співпраця для залучення ресурсів і досвіду у вирішенні складних проблем. Важливим також є використання ефективних комунікаційних стратегій для поширення інформації, розбудови довіри та залучення зацікавлених сторін до процесу відновлення і розвитку.

Такі управлінські інструменти слід впроваджувати в рамках комплексної та скоординованої системи, враховуючи місцевий контекст, культурні особливості та специфічні потреби постраждалого населення. Сталі рішення вимагають довгострокових зобов'язань, стратегічного планування та тісної співпраці між урядами, громадянським суспільством і міжнародними суб'єктами для досягнення тривалого миру і стабільності на деокупованих територіях.

Література

1. Bleibleh S., Awad J. Preserving cultural heritage: Shifting paradigms in the face of war, occupation, and identity. *Journal of Cultural Heritage*. 2020. 44. P. 196-203. doi: <https://doi.org/10.1016/j.culher.2020.02.013>.
2. Nathanaili V. Education in Albania under the Italian occupation (1941–1943). *International Journal of Educational Development*. 2023. 103. 102896. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102896>.
3. Raleigh C., Linke A. Subnational governance and conflict: An introduction to a special issue on governance and conflict. *Political Geography*. 2018. 63. P. 88-93. doi: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2017.09.014>.
4. Long K. Refugees, repatriation and liberal citizenship. *History of European Ideas*. 2011. 37(2). P. 232-241. doi: <https://doi.org/10.1016/j.histeuroideas.2010.10.016>.
5. Павлова І. Проблеми повоєнного відновлення об'єднаних територіальних громад та районів південного регіону України на засадах інклюзивності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. 77. doi: <https://doi.org/10.32782/bses.77-19>.
6. Homanyuk M., Ashutosh I. Inscribing Ukraine: The symbolic dimensions of Russian reterritorialization through war. *Political Geography*. 2024. 103052. doi: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103052>.

7. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. «Інструменти економічного розвитку територій. Львів, 2017. 68 с. URL: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf (дата звернення: 20.08.2024).

8. Миколайчук М. М., Лесик О. В. Інструменти розвитку та повоєнного відновлення територій України: аналітичний огляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. 7. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10>.

9. Управління деокупованими територіями Харківської та Херсонської областей: досвід першого року: аналіт. доп. Нац. ін-т стратег. дослідж.; [ред. В. Г. Потапенко]. К.: НІСД, 2023. 48 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_deokupov_teritor_06122023.pdf (дата звернення: 21.08.2024).

10. Про затвердження плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад: Розпорядження Кабінету міністрів України від 30 грудня 2022 р. № 1219-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#n8> (дата звернення: 20.08.2024).

11. Туча О., Співак І., Бондаренко О., Погарська О. Вплив українських мігрантів на економіки країн реципієнтів. *НБУ*. 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Migration_impact_2022-12-15.pdf (дата звернення: 23.08.2024).

12. Бізнес-школа МІМ. *Reintegration Management Program*. URL: <https://rmp.mim.kyiv.ua/> (дата звернення: 21.08.2024).

13. Доповідь про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2022 році. *Омбудсман України*. 2022. URL: <https://ombudsman.gov.ua/report-2022/images/documents/annual-report-2022.pdf> (дата звернення: 20.08.2024).

References

1. Bleibleh, S., & Awad, J. (2020). Preserving cultural heritage: Shifting paradigms in the face of war, occupation, and identity. *Journal of Cultural Heritage*, 44, 196-203. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2020.02.013>.
2. Nathanaili, V. (2023). Education in Albania under the Italian occupation (1941–1943). *International Journal of Educational Development*, 103, 102896. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102896>.
3. Raleigh, C., & Linke, A. (2018). Subnational governance and conflict: An introduction to a special issue on governance and conflict. *Political Geography*, 63, 88-93. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2017.09.014>.
4. Long, K. (2011). Refugees, repatriation and liberal citizenship. *History of European Ideas*, 37(2), 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.histeuroideas.2010.10.016>.
5. Pavlova, I. (2022). Problems of post-war restoration of amalgamated territorial communities and districts of the southern region of Ukraine on the basis of inclusiveness. *Black Sea Economic Studies*, 77. <https://doi.org/10.32782/bses.77-19>.
6. Homanyuk, M., & Ashutosh, I. (2024). Inscribing Ukraine: The symbolic dimensions of Russian reterritorialization through war. *Political Geography*, 103052. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103052>.
7. Vorobei, V., Kravchuk, K., Kryzhanivskyi, V., & Polikovska, Y. (2017). Instrumenty ekonomichnoho rozvytku terytorii [Tools of economic development of territories]. *PPV Knowledge Networks*. Lviv. Retrieved from https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf [in Ukrainian].
8. Mykolaichuk, M. M., & Lesyk, O. V. (2023). Instrumenty rozvytku ta povoiennoho vidnovlennia terytorii Ukrainy: analitychnyi ohliad [Tools for the development and post-war restoration of the territories of Ukraine: an analytical review]. *Problems of modern transformations. Series: law, public administration*

and management, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10> [in Ukrainian].

9. Potapenko, V. (Ed.). (2023). Upravlinnia deokupovanyh terytoriiamy Kharkivskoi ta Khersonskoi oblastei: dosvid pershoho roku: analit. dop. [Management of the de-occupied territories of Kharkiv and Kherson regions: experience of the first year: analytical report]. National Institute for Strategic Studies. Kyiv: NISS. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_deokupov_teritor_06122023.pdf [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia planu dii orhaniv vykonavchoi vlady z vidnovlennia deokupovanykh terytorii terytorialnykh hromad [On Approval of the Action Plan of Executive Authorities for the Restoration of De-occupied Territories of Territorial Communities]: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 30 hrudnia 2022 r. № 1219-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#n8> [in Ukrainian].

11. Tucha, O., Spivak, I., Bondarenko, O., & Poharska, O. (2022). Vplyv ukraïnskykh mihrantiv na ekonomiky krain retsypiientiv [The impact of Ukrainian migrants on the economies of recipient countries]. *NBU*. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Migration_impact_2022-12-15.pdf. [in Ukrainian].

12. MIM Business School. *Reintegration Management Programme*. Retrieved from <https://rmp.mim.kyiv.ua/>.

13. Dopovid pro stan doderzhannia ta zakhystu prav i svobod liudyny i hromadianyna v Ukraini u 2022 rotsi [Report on the state of observance and protection of human and civil rights and freedoms in Ukraine in 2022]. (2022). *Ombudsman of Ukraine*. Retrieved from <https://ombudsman.gov.ua/report-2022/images/documents/annual-report-2022.pdf> [in Ukrainian].