

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____Рекуненко І.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему

**«Розробка проєктів післявоєнної відбудови та відновлення Сумської
області»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Управління проєктами»

Здобувач вищої освіти

гр. Уп.м-11
Мальонкіна Інна Сергіївна

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Мальонкіна Інна Сергіївна

Науковий керівник

к.е.н., доцент
Таранюк Карина Вікторівна

Суми – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Рекуненко І.І., _____
_____ || _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю 073 Менеджмент,
освітньо-професійна програма «Управління проектами»
студенту групи УП.м-11
Мальонкіної Інни Сергіївни

1. Тема роботи «Розробка проектів післявоєнної відбудови та відновлення Сумської області» затверджена наказом СумДУ № 1190-VI від «08» грудня 2022 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи: 1 грудня 2022 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: визначити та проаналізувати пріоритетні напрямки, шляхи, механізми реалізації проектів з відбудови та відновлення України, зокрема і Сумського регіону у воєнний та післявоєнний період.
4. Об'єкт дослідження: процеси, пов'язані з управлінням та реалізацією проектів з відбудови та відновлення України.
5. Предмет дослідження: виклики та проблеми, які виникають у впровадженні та реалізації проектів з відбудови та відновлення України.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постановках та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових виданнях, документації проекту тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Правове врегулювання післявоєнної відбудови та відновлення України	IV квартал 2022 року
II	Формування та становлення процесів відновлення та модернізації України після війни	IV квартал 2022 року
III	Реалізація проектів в рамках Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки	IV квартал 2022 року

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити правове врегулювання післявоєнної відбудови та відновлення України, визначити та систематизувати стратегії управління відбудовою. У розділі 2 студент має описати, дослідити структурно-логічну сутність управління відбудовою. У розділі 3 студент має виявити позитивні тенденції, а також виокремити загрози реалізації та управління проектами в рамках Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області

на 2022-2024 роки, запропонувати застосування сучасні систем та методів моніторингу проектів з відбудови у воєнних та повоєнних реаліях.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Таранюк К.В.		
2	Таранюк К.В.		
3	Таранюк К.В.		

9. Дата видачі завдання _____ -

Керівник кваліфікаційної роботи

Завдання до виконання одержав

_____ Таранюк К.В.

_____ Мальонкіна І.С.

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи процесу подальшої відбудови та відновлення України, а також рішення щодо пошуку оптимальної моделі відбудови України, розглянуто пріоритетні напрямки, шляхи, механізми реалізації проєктів з відбудови та відновлення, зокрема Сумського регіону у воєнний та післявоєнний період.

За допомогою аналізу та систематизації даних, проаналізовано основні проблеми та ризики у процесах реалізації проєктів з відбудови, зокрема у Сумській області.

Визначено подальші перспективи впровадження проєктів з відбудови та відновлення, зокрема в рамках Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 31 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 45 с., зокрема 3 таблиці, 5 рисунків, список використаних джерел вміщує 4 сторінки.

Мета даної роботи – визначити та проаналізувати пріоритетні напрямки, шляхи, механізми реалізації проєктів з відбудови та відновлення України, зокрема і Сумського регіону у воєнний та післявоєнний період.

Відповідно до мети дослідження у роботі були вирішені наступні завдання:

- визначити та систематизувати переваги та недоліки стратегій управління відбудовою, особливості та виклики у процесі реалізації проєктів у воєнний та повоєнний час;
- дослідити структурно-логічну сутність управління відбудовою;
- провести аналіз проблем та викликів, що можуть виникати у формуванні, становленні та реалізації проєктів з відновлення та модернізації України;
- дослідити особливості, виявити позитивні тенденції, а також виокремити загрози реалізації та управління проєктами в рамках Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки;
- виокремити подальші перспективи впровадження проєктів Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з управлінням та реалізацією проєктів з відбудови та відновлення України.

Предметом дослідження є виклики та проблеми, які виникають у впровадженні та реалізації проєктів з відбудови та відновлення України.

Методи дослідження. Методичною основою роботи є системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, метод логічного аналізу та

структурно-функціональний підхід.

Інформаційна база дослідження: правові та нормативні акти органів влади, Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері відбудови та відновлення України, інтернет-ресурси, результати моніторингів та опитувань.

Результати роботи. Основними результатами роботи є систематизація та аналіз проблем та викликів щодо побудови оптимальної стратегії з відновлення України, рекомендації щодо реалізації проєктів з відбудови з урахуванням воєнних та повоєнних реалій.

Ключові слова. Відновлення; відбудова та модернізація України.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ПРАВОВЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	10
1.1. Концепції та бачення післявоєнної відбудови та відновлення в Україні	10
1.2. Законодавче забезпечення відбудови та відновлення територій	13
1.3. Створення планів відновлення та розвитку територій	15
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ	18
2.1. Формування інституційної архітектури відбудови	18
2.2. Застосування електронних систем та інструментів управління відбудовою	25
2.3. Забезпечення моніторингу проєктів з відбудови та відновлення	27
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ В РАМКАХ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА 2022-2024 РОКИ	31
3.1. Пріоритетні напрямки розвитку Сумського регіону в рамках проєктних ідей Стратегії відновлення та розвитку економіки сумської області на 2022-2024 роки	31
3.2. Реалізація та управління проєктами Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024	37
3.3. Моніторинг та подальші перспективи впровадження проєктів Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022- 2024	37
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Для України 2022 рік фактично почався повномасштабним вторгненням російської федерації на території нашої країни. Ця агресія понесла за собою не виправні та неоціненні наслідки та збитки. Про відновлення та відбудову варто говорити ще до завершення війни, оскільки становлення цього процесу займе не один рік.

Відповідно актуальність даної роботи викликана зрозуміти, які стратегії управління відбудовою варто розглядати під час повоєнного відновлення України, а також які проблеми та виклики виникатимуть у формуванні, становленні та реалізації проєктів з відновлення та модернізації України.

Метою роботи ставила перед собою визначити та проаналізувати пріоритетні напрямки, шляхи, механізми реалізації проєктів з відбудови та відновлення України, зокрема і Сумського регіону у воєнний та післявоєнний період.

Під час написання роботи вдалося визначити та систематизувати переваги та недоліки централізованої та децентралізованої стратегій управління відбудовою, особливості та виклики у процесі реалізації проєктів у воєнний та повоєнний час, зокрема на прикладі каталогу проєктів Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки.

Разом з цим дослідити структурно-логічну сутність концепції відбудови України та виявити особливості й ключові принципи її реалізації. У роботі виявила позитивні тенденції, а також виокремила загрози, що можуть виникати на шляху формування та становлення процесів відновлення та модернізації України після війни, в тому числі в частині реалізації проєктів. Підсумками роботи стали висновки щодо побудови оптимальної стратегії з відновлення України, рекомендації щодо реалізації проєктів з відбудови з урахуванням реалій війни.

Наукові та практичні результати дослідження полягають у здійсненні структурно-логічного аналізу та систематизації даних щодо процесів управління відбудовою в розрізі реалізації проєктів на кейсах Сумській області.

РОЗДІЛ 1. ПРАВОВЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

1.1. Концепції та бачення післявоєнної відбудови та відновлення в Україні

Поки Україна та весь світ очікує на завершення війни, уже зараз необхідно розгортати масштабну політику післявоєнної відбудови та відновлення з ліквідації наслідків війни.

Світ публічно заговорив про «план Маршала» для України ще на початку повномасштабного вторгнення, порівнюючи з пакетом допомоги США на відбудову країн Західної Європи після Другої світової війни. Але станом на кінець 2022 року даний план так і не матеріалізувався. Концепція відбудови, яку мала б запропонувати Україна, станом на десятий місяць повномасштабної війни, знаходиться ще на стадії розробки. Досі запропоновано світовому товариству конкретний план відбудови України, який мав би гарантувати, що ресурси, спрямовані на відбудову та відновлення будуть витрачені за призначенням та ефективно. На десятому місяці повномасштабної війни предмет політичних дискусій тримається поля того, хто буде вирішувати, які саме проекти варто фінансувати та як багато ресурсів нам для цього потрібно.

Однак на декількох міжнародних конференціях та зустрічах, вищим керівництвом нашої держави було запропоновано світовому товариству декілька концепцій з відбудови та відновлення України. Одна з таких найвідоміших була представлена на конференції в Лугано, на п'ятому місяці повномасштабного вторгнення. Тоді у Лугано Україна та Швейцарія ініціювали масштабний політичний процес щодо відновлення України, який можна вважати «міжнародним стартом» процесу відновлення України.

Мова йшла про План відновлення та розвитку України, який зокрема вибудований в рамках ініціативи «United 24» президента Володимира Зеленського, також визначалися ключові методи, пріоритети та принципи

відновлення, бачення економічного, соціального, екологічного та інфраструктурного відновлення і зокрема реформи, які варто здійснити. Тоді наша сторона озвучила потребу на рівні 750 мільярдів доларів, необхідних для відновлення та відбудови України [1].

У вересні 2022 року міжнародні інституції, зокрема Світовий банк, Єврокомісія та Україна оцінили втрати від війни у менших обсягах — приблизно у 350 мільярдів [1]. За їхніми оцінками, велика частка даної суми припадає на зруйновані житлові будинки, близько 100 мільярдів. Однак варто враховувати, що дані розрахунки були зроблені за підсумками перших місяців війни, а вона ще продовжується. Тож експерти оцінюють, що реальні потреби для відновлення України можуть бути наближені до цифри 750 мільярдів, про які озвучила українська сторона у липні у Лугано.

Проаналізувавши 24 томи Плану відновлення, зокрема у частині відбудови, який був представлений в Лугано можна зазначити, План реконструкції, що розроблений Нацрадою з відновлення, розрахований на 10 років. Як мною було зазначено до цього, періодом до 2032-го він вимагає \$750 млрд інвестицій. На 2022 передбачено залучити \$60–65 млрд з зазначеної суми, а також близько 300 млрд доларів – на другому етапі «швидкої відбудови» у 2023-2026 роках, коли буде необхідно відбудувувати найбільш критичну інфраструктуру, таку як лікарні чи мости. Наступна, третя частина плану полягає у «модернізації» й передбачає до \$400 млрд у 2026–2032 роках. Щодо фінансування даного плану передбачено дві третини загальної суми отримати від міжнародних партнерів. Водночас розглядають, альтернативне джерело фінансування з російських активів, арештованих в інших країнах.

В цілому, план базується на п'ятнадцяти основних «національних програмах», які були відібрані як пріоритетні членами Нацради. Серед опублікованих ідей кожної дуже радикальних реформ серед них не багато.

Наступні важливі обговорення з напрямків подальшої відбудови відбулися у Берліні за участі Канцлера Німеччини Олафа Шольца, Голови Єврокомісії Урсули фон дер Ляєн та інших ключових «гравців» Євросоюзу, за

три місяці після конференції у Лугано. Дана конференція відрізнялася від події в Лугано, де було висвітлено План відбудови України на трьох тисячах сторінок, тим, що в Берліні намагалися зосередитися на конкретних секторах, у яких можна оперативно допомогти нашій державі.

Першочерговим кроком Володимир Зеленський виділив: «Вага нашого плану швидкого відновлення — 17 мільярдів для критичної відбудови, лікарні, школи, життєво важлива транспортна й енергетична інфраструктура» [2].

Серед найбільш важливих тверджень, варто виділити обговорення щодо створення єдиної структури, що координуватиме міжнародну допомогу. Таким чином, до кінця року очікується створення спеціальної платформи, зокрема для цього передбачать окремий комісаріат у рамках Єврокомісії.

Також Канцлер Німеччини зазначив, що відбудова України стане «Планом Маршалла XXI століття» і є можливістю побудови більш міцної та стійкої України: «важливий виробник зеленої енергетики, експортер індустриальної та аграрної продукції, цифровий центр з одними з найкращих ІТ-експертів, а також член ЄС з відповідною інфраструктурою та правовою базою» [3].

В цілому, якщо підсумувати тези та позиції лідерів, варто зазначити, що бачення головних напрямів розбудови нашої держави дуже близькі з лідерами Єврозоюзу. Надалі можна очікувати розгортання початкового етапу кроків з відновлення, а саме вироблення антикорупційної підзвітної і прозорої системи відбудови. Потім, як очікується, весь процес відновлення перейде під контроль Єврокомісії. Оскільки інтеграція України в Європейський Союз має йти паралельно з відновленням та впровадженням реформ. У той час, як країни-донори повинні зберегти контроль над ресурсами, які фінансують відновлення України. Забезпечення прозорості та підзвітності стане ключовим принципом на шляху до відбудови та відновлення України.

1.2. Законодавче забезпечення відбудови та відновлення територій

З початком повномасштабного вторгнення, перед Урядом та Верховною Радою постали виклики у забезпеченні нового правового поля у контексті нових реалій війни. Нормативно-правове поле відбудови та відновлення України є багатогранним й регламентує велику кількість процесів. Однак вже зараз можемо проаналізувати, які нормативно-правові акти були прийняті, аби «вписати» відбудову та відновлення територій в українське правове поле.

У липні 2022 президентом було підписано важливий для визначення загальних правил відновлення України Закон «Про засади державної регіональної політики», що опрацьовувався у Верховній Раді більше року. З урахуванням усіх правок він стосується принципів відбудови територій після війни. Документом передбачено, що крім всеукраїнського Плану відновлення, на рівні громад розроблятимуться та затверджуватимуться місцеві плани, на обласному рівні готуватимуться проекти регіональних планів, які потім будуть включатися та затверджуватися Урядом як План відновлення та розвитку регіонів.

Таким чином, Закон визначає чіткий механізм планування, розвитку та відновлення областей і громад нашої держави, разом із запровадженням трирівневої системи стратегічного планування: стратегія громади, стратегія регіону та державна стратегія. Нововведенням є те, що для планування, стимулювання та відновлення регіонів і територій визначатимуться наступні функціональні типи територій:

- території відновлення;
- регіональні полюси зростання;
- території з особливими умовами для розвитку;
- території сталого розвитку [4].

Ще одним важливим для життєдіяльності громад та областей в умовах війни прийнятий влітку 2022 є Закон України «Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України щодо

посилення гнучкості місцевих бюджетів та підвищення оперативності прийняття рішень» [5].

Зміни, що були прийняті даним Законом мають на меті дати відсіч збройної агресії Російської Федерації проти України, забезпечити національну безпеку, заходи територіальної оборони, підтримати місцеву інфраструктуру, соціальний захист населення органів місцевого самоврядування, місцевих державних адміністрацій, військово-цивільних адміністрацій або військових адміністрацій. Змінами серед іншого передбачено можливість передавати кошти із спеціального фонду місцевого бюджету, окрім міжбюджетних трансфертів та власних надходжень бюджетних установ, до загального фонду місцевого бюджету, а також приймати рішення щодо реалізації видатків на утримання бюджетних установ з різних бюджетів одночасно.

Загалом Закон є спрямованим на спрощення бюджетних процедур в умовах воєнного стану та зокрема дозволяє оперативно та ефективно приймати управлінські рішення в частині фінансового забезпечення критичних та першочергових потреб, що спрямовані на ліквідацію та відсіч збройної агресії проти України, підтримку місцевої інфраструктури та потреб жителів територіальних громад, потреб ВСУ та територіальної оборони.

Ще одним важливим Законом, але вже у сфері містобудування та відбудови можна вважати Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності» [6]. Зміни передбачені у Законі дають змогу забезпечити належними умовами громадян, чиє житло було втрачене внаслідок агресії російської федерації. Також врегульовано проблему розміщення та релокацію виробничих потужностей, які вимушені евакуюватися із зони бойових дій. Завдяки даному Закону, є можливість реалізувати заходи з комплексного відновлення населених територій, які були зруйновані та зокрема створити умови для зростання кількості робочих місць і в будівельній, і в інших галузях економіки. Також запроваджено новий вид містобудівної програми «Програма комплексного відновлення населеного пункту території», яка визначає

соціально-економічні та просторові пріоритети і комплекси заходів для забезпечення відновлення територій. Зокрема створено і законодавчі передумови для вдосконалення процедури обстеження об'єктів нерухомого майна, які були пошкоджених внаслідок збройної агресії російської федерації.

Варто зазначити, що ще є законопроекти, які знаходяться на стадії прийняття, однак є дуже важливими для ліквідації наслідків збройної агресії. Зокрема, таким є законопроект №7198, який пропонує концепцію надання компенсацій громадянам, чиє житло було зруйноване або пошкоджене. Компенсація можлива у грошовому еквіваленті, у вигляді об'єкта нерухомості або шляхом фінансування будівельних робіт. Мова про надання компенсацій юридичним особам, іноземцям, а також за рухоме майно чи моральну шкоду поки не йде. Законопроектом також визначено, що джерелом фінансування компенсації є фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури України у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації, міжнародна технічна та, або поворотна, безповоротна фінансова допомога та інші джерела не заборонені законодавством [8].

Отже, станом на десятий місяць повномасштабного вторгнення російської федерації, Уряду та Верховній раді України вдалося адаптувати частину нормативно-правої бази до викликів, які диктує війна. Серед таких змін, і врегулювання засад державної регіональної політики, і зміни до Бюджетного кодексу, і прийняті нормативно-правові акти щодо ліквідації наслідків збройної агресії.

1.3. Створення планів відновлення та розвитку територій

Після внесення змін до важливого для відновлення України, Закону «Про засади державної регіональної політики» було закладено основу для процесу відновлення територій. Для цього запроваджується створення Планів відновлення та розвитку регіонів — комплексні документи, необхідні для відбудови та розвитку регіонів та громад. Саме їх реалізація дозволить

прискорити відновлення об'єктів соціальної та критичної інфраструктури, житлового та громадського призначення, а також здатна забезпечити повернення в регіони громадян, що були змушені покинути свої домівки. Зокрема імплементація норм Закону стане рушійною силою для створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Нині оновлено типологію регіонів, що було необхідно для налагодження процесу відновлення та стимулювання розвитку територій. У кожному постраждалому регіоні передбачатиметься напрацювання плану відновлення і розвитку. Так само і у кожній постраждалій громаді, в залежності від масштабів наслідків руйнувань і за визначеними Кабінетом міністрів України показниками, громади та території відноситимуться до одного з чотирьох функціональних типів:

- «Території відновлення — громади, мікрорегіони, де велися бойові дії або які були тимчасово окуповані, також зазнали руйнувань інфраструктури та житлового фонду, мають різке погіршення розвитку і значне переміщення населення. Тобто станом на десятий місяць війни це більше двадцяти відсотків території України.
- Полюси економічного зростання — території з кращим географічним, економічними, демографічними показниками, порівняно з територіями відновлення. Їх розвиток може позитивно вплинути на інші регіони. Розуміємо, що це мається на увазі західна Україна.
- Території з особливими умовами для розвитку — мають низький соціально-економічний рівень або ж обмеження щодо використання потенціалу території.
- Території сталого розвитку — громади з соціально-економічним потенціалом, що спроможні до збалансованого розвитку» [4].

Відповідальними за визначення типу регіону буде спеціальна комісія, яка утворюється Мінрегіоном. Цікавим є те, що половину складу комісії складатимуть народні депутати із Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування.

Це означатиме, що визначення типу територій, а відповідно можливу пріоритетність та обсяги фінансування відбудови буде покладено саме на депутатів.

Саме від того, який тип території у громади чи регіону буде враховуватися відповідна підтримки. Тобто, в залежності від того, куди саме потрапила громада або область, в який функціональний тип, може залежати їх подальше майбутнє фінансування і процеси відновлення. До кінця 2022 року, очікується затвердження Кабміном вимог щодо показників для віднесення територій до різних функціональних типів.

Серед інших нововведень, прийнятих зі змінам до даного Закону є запровадження трирівневої системи планування, де усі стратегії мають узгоджуватися між собою і бути логічним продовженням одна одної:

- державна стратегія
- регіональна стратегія
- стратегії громад.

Також змінами в дане законодавство чітко окреслили роль Агенцій регіонального розвитку, зокрема вони мають повне законодавче підґрунтя для розроблення та забезпечення реалізації державної регіональної політики в регіонах. Такі Агенції були утворені у більшості регіонів ще у 2018 році, а у Сумській області дещо пізніше в 2021 році. Їх залучатимуть до формування регіональних стратегій та стратегій громад, як повноцінних суб'єктів.

Отже, запровадження Планів відновлення та розвитку територій, здебільшого було орієнтоване на те, щоб дати можливість територіям, які найбільше постраждали від російської агресії «стати на ноги», а вже потім повноцінно розвиватися. Натомість інші три типи територій повинні будуть підготувати та реалізовувати саме стратегії розвитку за погодженням їх Мінрегіоном. Якщо ж місцеві ради затвердять такі стратегії без висновку Мінрегіону, то вони можуть втратити своє право на фінансування проектів за бюджетні кошти.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ

2.1. Формування інституційної архітектури відбудови

Сьогодні в реаліях, коли світове товариство очікує від України пропозицій та бачень щодо того, як має реалізовуватися відбудова нашої країни, окремі інституції українського суспільства об'єднуються задля консолідації зусиль з напрацювання таких напрямків з відбудови. Так, до прикладу, з'явилася ініціативна група з міжнародних громадських організацій, державних установ та активістів під назвою «RISE UA»: «Ми об'єдналися для просування принципів доброчесності та участі для розвитку України, розбудови механізмів підзвітності за відбудову, своєчасного розкриття даних, розробки цифрових рішень для відбудови та залучення громадян та бізнесу до планування, моніторингу та нагляду», — говорить про себе коаліція [7].

На принципах нульової толерантності до корупції, незалежності та аполітичності, а також орієнтуючись на прозорість та підзвітність, інклюзію та співтворення, команда напрацювала певне бачення відбудови. Проаналізувавши їх концепцію, можна буде порівняти з практиками міжнародного досвіду та визначити чи буде запропонована коаліцією концепція життєздатна в реаліях України.

Маємо розуміти, що процеси відбудови та відновлення триватимуть багато років, це коштуватиме мільярдів і відповідно буде прийнято тисячі рішень на різних рівнях по тисячах проектів. Окрім цього, представники політичного бомонду намагатимуться впливати на те, щоб мати можливість приймати важливі рішення непрозоро, вручну і не завжди враховуючи інтереси стейкхолдерів. Це означає, що є необхідність побудувати процеси відбудови так, щоб мінімізувати корупційні ризики та неефективну роботу, що прямо пропорційно вплине на довіру до нас від донорів і відповідно на обсяги фінансування, що нам виділятимуть.

Коаліції «RISE UA» вдалося напрацювати декілька ініціатив, що здатні забезпечити вплив та координацію стейкхолдерів на процес та забезпечити прозорість і відкритість деяких процесів з відбудови.

Серед ключових аспектів визначення відбудови коаліція виділяє:

- «перетворення негараздів у можливості. В контексті України «запобігання майбутнім ризикам» це розуміння важливості армії для майбутнього країни;
- краще відновлення (Building Back Better). В Україні це можливість замінити старий житловий фонд;
- Надання пріоритету інклюзивному відновленню вразливих груп (в Україні це здатність запобігти міграції);
- Створення головного агентства з відбудови;
- Пришвидшення закупівель (але збереження підзвітності, наприклад, через рамкові угоди);
- Старт відновлення почати якомога швидше;
- Важливо, щоб уряди підготувалися до «стихійного лиха», щоб забезпечити належні юридичні інституційні можливості для планування дій. Цей мандат може бути змінений відповідно до потреб;
- Довготривале планування людських ресурсів для зменшення ризиків в майбутньому (наприклад, зміна профпідготовки та інше. В нашому випадку – навчання армії)» [7].

Аналізуючи наведені ключові принципи, що пропонуються коаліція вбачає стратегію відбудови за централізованим принципом. Тобто створення окремої державної інституції, яка на собі сфокусує відбудову України, хоча й з підзвітністю, прозорістю її функціонування. У цьому баченні можна виділити свої переваги та недоліки, в тому числі враховуючи і міжнародні практики такого досвіду.

Таблиця 2.1. Переваги та недоліки централізованої системи управління відбудовою

Переваги	Недоліки/ризика
Розвиток секторальних напрямків, таких як енергетика, екологія, освіта, медицина тощо	Політичний вплив на визначення пріоритетів реалізації відбудови, як наслідок несправедливий розподіл фінансування
Можливість реалізувати справедливий розподіл фінансування між різними містами/регіонами/секторами	Низький ступінь залученості міст/регіонів та недостатній контроль «на місцях» під час реалізації проектів відбудови
Можливість створення компетентної інституції, яка володіє спеціальними знаннями для підготовки і контролю виконання проектів відбудови (одна структура буде більш компетентною ніж десятки різних структур в регіонах)	Акцент на загальних масштабних проектах, які мають велику тривалість і високі ризики незавершення (без прив'язки до конкретних об'єктів відбудови). Надання переваги великим проектам, в яких простіше приховувати великі корупційні злочини.
Запровадження системних рішень і кращих практик. Врахування досвіду окремих проектів.	Корупційні ризики: створення передумов для отримання великих контрактів/сум коштів для певних суб'єктів, створення штучних бар'єрів для участі в реалізації відбудови з боку учасників ринку
Можливість системи навчатися і адаптуватися швидше і ефективніше, ніж у випадку регіонального принципу	Нестабільність централізованої державної інституції (більшість державних компаній України, навіть ті, які мають незалежні наглядові ради, все рівно мають істотні проблеми з якістю операційного управління і постійними змінами керівних органів. Україна не змогла виробити систему, яка б відповідала принципам «відповідального власника», ефективного управління і незалежного нагляду) Урядові інституції України зазвичай не несуть відповідальності за якість управління державними структурами, які знаходяться в їх віданні. Рівень публічного звітування та оцінки ефективності близький до формального.
Краща комунікація експертного середовища і виконавців	Надання переваги проектам, які простіше використовувати в якості підтримки політичної компанії і політичних цілей влади

Продовження таблиці 2.1

Забезпечення публічного інформування і системного аналізу процесу	Формалістичний підхід до виконання функцій контролю ефективності використання коштів. Державні інституції зазвичай не є мотивованими в ефективності використання коштів. Для них достатнім є факт вчасного «освоєння» виділеного фінансування.
-	Високий відсоток довготривалих проектів, які не мають миттєвого позитивного ефекту
-	Висока кількість незавершених проектів

З великою більшістю таких проблем зіткнулися Сполучені Штати Америки, коли реалізовували проекти з реконструкції в Іраку та Афганістану. Як результат вони мали велику кількість проектів, що не були закінчені, а донорські та інвестовані кошти не дали того очікуваного результату, необхідного для покращення рівня життя населення та розвитку економіки [7].

Деякі проекти, що реалізовувалися не відповідали пріоритетам та не враховували інтереси всіх стейкхолдерів, а просто були обумовлені мотивацією органів влади. Також вплинула на роботу нестабільна політична система та низький розвиток державних інституцій, що частково спостерігається і в Україні. Відсутність незалежних судів, антимонопольних органів, інституцій розслідування економічних злочинів в Афганістані призвело до значних ризиків корупційних зловживань та великої кількості незавершених проектів. Що можна вважати, з точки зору ефективності реалізації відбудови, найгіршим сценарієм. Донори витрачали кошти на проект, тоді як кінцеві вигодоотримувачі фактично відсутні [7].

Однак якщо розглянути більш децентралізовану модель, суть якої полягає в регіональній співпраці, безпосередній взаємодії між інвестором та громадою, можна також виділити свої переваги та недоліки даного підходу.

Нижче у таблиці наведений відповідний аналіз децентралізованого підходу управління відбудовою.

Таблиця 2.2 Переваги та недоліки децентралізованого підходу до управління відбудовою

Переваги	Недоліки/ризики
Високий рівень комунікації донора/інвестора і виконавця проекту/отримувача допомоги	Нерівномірний розподіл допомоги між різними регіонами/містами, які постраждали від наслідків військової агресії Росії. Як наслідок диспропорційність рівня життя в різних регіонах, створення передумов внутрішньої міграції, утворення регіонів з низьким рівнем розвитку і негативною демографічною динамікою
Побудова партнерських відносин між регіональною владою і міжнародними інституціями	Недостатня компетенція органів місцевого самоврядування (ОМС) в питаннях реалізації складних проектів, що може перешкоджати успішній реалізації проекту. Відсутність ефективної системи протидії внутрішнім ризикам і комплаєнс-структур в ОМС/органах регіональної влади
Сприяння процесу децентралізації влади в Україні. Обмін досвідом і найкращими практиками з різними країнами	Корупційні ризики: корупційні зловживання найбільш поширені на рівні органів місцевого самоврядування та юридичних осіб публічного права, де рівень контролю і відповідальності є найнижчим
Сприяння розбудові спроможних самостійних громад, зданих реалізовувати складні інвестиційні проекти	Неврахування загальнонаціональних інтересів і секторальних напрямків (можлива розробка загальнонаціональних концептів і програм, таких як розвиток енергетичного сектору, єдині вимоги та стандарти нових навчальних закладів, житлових об'єктів, міської інфраструктури та ін., які потребують централізованого/секторального підходу).
Акцент на конкретних проектах, з досяжними перспективами реалізації та оцінки їх ефективності	Ризики неконкурентного вибору підрядних організацій та неефективного використання коштів. Конкурентний вибір способу переможців дозволяє визначити об'єктивну ринкову ціну. У випадку неконкурентного визначення виконавця робіт, об'єктивно жодна зі сторін не мотивована купувати дешевше: а) донор/інвестор має певний бюджет, для нього економія коштів і розширення пакету проектів не є першочерговою задачею;

Продовження таблиці 2.2.

	<p>б) отримувач допомоги може не мати мотивації ефективно використовувати кошти або піддатися підкупу виконавця;</p> <p>в) виконавець зацікавлений в максимальній ціні проекту.</p>
Можливість створення партнерських програм між містами України та містами інших країн, для реалізації проектів, які також передбачають культурний обмін та обмін досвідом	<p>Низький рівень контролю та відповідальності: для органів місцевого самоврядування притаманний низький рівень ефективності роботи контролюючих і правоохоронних органів. У випадку прямої співпраці відбудова фактично не підпадатиме під юрисдикцію наявних правоохоронних структур</p> <p>Контроль здебільшого покладатиметься на донора/інвестора проекту, що передбачає залучення таким донором штату експертів, інспекторів, менеджерів проекту.</p>
-	<p>Обмеження повноважень представників ОМС/регіональної влади термінами діяльності між черговими виборами та відсутність дієвого механізму передачі (успадкування) зобов'язань регіональних ОМС може мати негативні наслідки для реалізації довготривалих проектів:</p> <p>а) ОМС/регіональна влада буде зацікавлена в реалізації короткострокових проектів, які можливо використати як політичне підґрунтя на майбутніх виборах;</p> <p>б) ОМС/регіональна влада буде зацікавлена в проектах, які мають прямий позитивний вплив на електоральні симпатії, та може уникати непопулярних або нецікавих, але важливих проектів</p>
-	Дублювання зусиль різних донорів та їхні слабкі комунікації
-	відсутність єдиного центру координації для програм реконструкції
-	Брак стратегії розвитку

Більшість таких проблем були притаманні під час відбудови та реалізації проектів реконструкції у Боснії і Герцоговини у 1996-2004 роках. Це загалом стало негативним досвідом та показало низьку ефективність реконструкції.

У звітах міжнародних кризових груп по Балканським країнам від 2001 року було акцентовано увагу на таких проблемах у програмах міжнародної допомоги Боснії і Герцоговини, які брали участь в реконструкції: відсутність єдиного основного центру лідерства для реалізації програми реконструкції; нестача стратегічного бачення довгострокового шляху розвитку економіки та суспільства; низький управлінський рівень потенціалу національних органів влади; дублювання зусиль різних донорів та інвесторів, їх слабкі комунікації[17].

Відповідно для України була б оптимальною модель поєднання децентралізованого та централізованого підходу, аби зменшити ризики обох варіантів стратегій відбудови. При цьому варто функції стратегічного управління процесом зробити рівновіддаленими від політичних впливів та забезпечити належну мотивацію створеної інституції для успішності процесу відбудови.

Перше, для запуску процесу відбудови має бути утворена незалежна координаційна інституції, яка б була компетентною та вмотивованою ефективно спрямовувати фінансування відбудови. Це означає, що варто забезпечити контроль «на місцях», потужну залученість та підтримку територіальних громад у виконанні категорійного і проектного менеджменту, у частині опрацювання та аналізу всієї інформації з відбудови.

Історія знає приклад такої організації, а саме Economic Cooperation Administration (ECA), що адмініструвала реалізацію Плану Маршала для повоєнної Європи. Вона фактично виступала представницьким органом міжнародної коаліції і була представлена в шістнадцяти країнах, що були учасниками відбудови. Тобто фактично основна вимога, що ставиться до такої інституції — це зв'язувати між собою всі сторони процесу відбудови:

- державу;
- донорів та інвесторів;
- виконавців проектів (балансоутримувачів об'єктів);
- суспільство (кінцевих бенефіціарів).

Отже, очікується, що така інституція матиме високу довіру у міжнародного суспільства, урядових організацій та суспільства України. Аби так було, необхідно передбачити обов'язковий, прозорий, незалежний відбір операційного керівництва, разом із визначенням об'єктивних, чітких критеріїв оцінки їх роботи, забезпеченням високої мотивації під час реалізації процесу відбудови.

2.2. Застосування електронних систем та інструментів управління відбудовою

У процесах відбудови України одним із найбільш вагомим фактором мінімізації корупційних ризиків є застосування цифрових інструментів з максимальним зменшенням людського фактору під час прийняття рішень.

Цифрові інструменти, в тому числі у вигляді електронних систем, здатні забезпечити сучасну відкриту для відслідковування та аналізу цифрової архітектури національної програми відновлення України, що була б доступна у реальному часі 24 години на добу, 7 днів на тиждень. Така система управління та обліку процесами відбудови та відновлення має забезпечити масштабне охоплення всіх аспектів – від надходження фінансування від донорів до кінцевого використання усіх ресурсів. Однак, така система має будуватися не «з чистого аркушу», а вже із використанням наявних в Україні цифрових рішень, на принципах відкритості, якості, ефективності та підзвітності, з високими стандартами.

Для того, щоб побороти основні виклики з відновлення, цифрові рішення повинні бути спрямовані на:

- створення інтегрованої платформи державного масштабу, що дозволить відслідковувати усі грошові потоки «від донору до будівництва», від одного бюджету до іншого, за принципом «всі бачать все» ;
- інтеграцію різних цифрових реєстрів та платформ, нових та вже існуючих в Україні (наприклад, ЄДЕССБ, ДІА, ProZorro, тощо);

- взаємозв'язок між цільовими програмами відновлення та коштами для них між бюджетами усіх рівнів.

Схожі принципи вбачає і коаліція «RISE UA», що активно генерує ідеї щодо впровадження електронних систем у процесі відбудови.

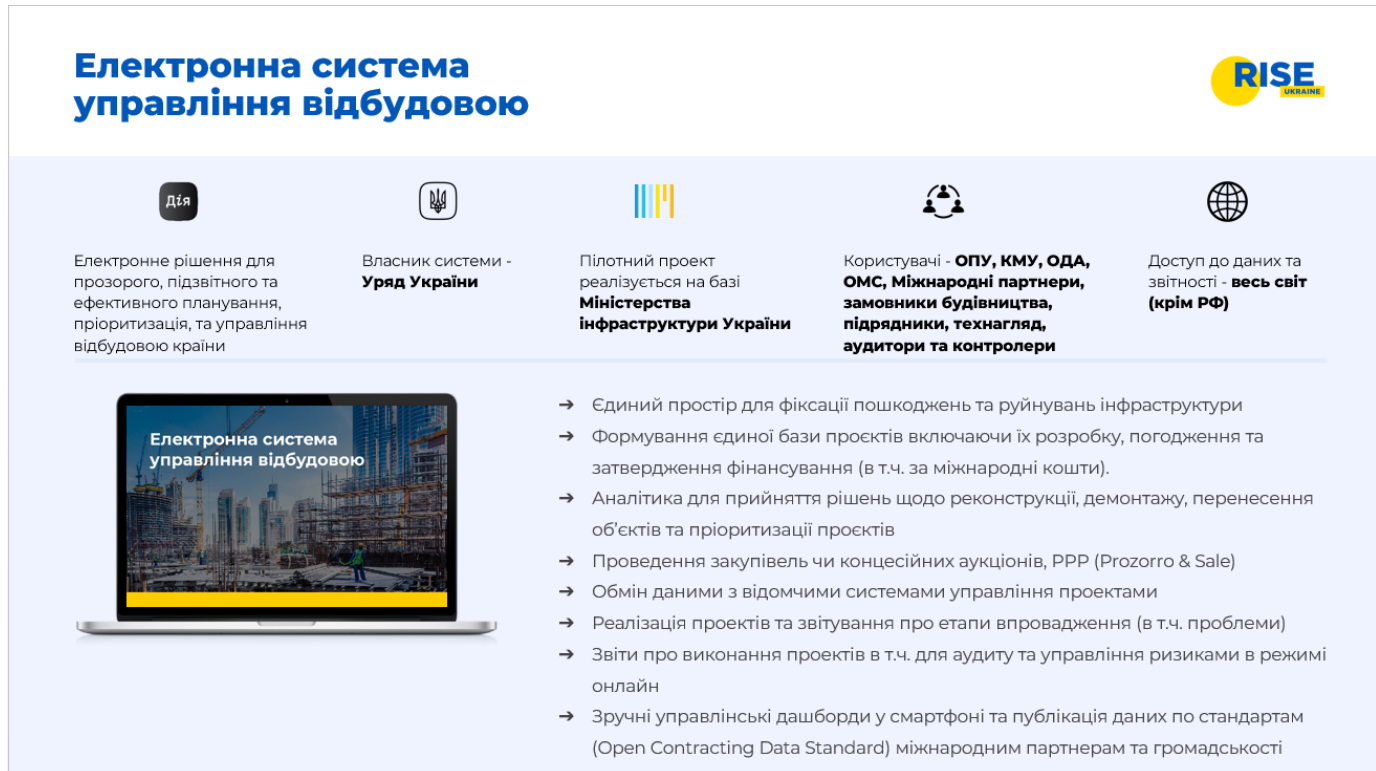


Рис. 2.1. Електронна система управління відбудовою за версію коаліції «RISE UA» [7]

Таким чином, відповідно до даних наведених на рисунку 2.1. усі етапи, починаючи з оцінки збитків майна, збору, аналізу даних з планування відбудови, відбору проєктів їх фінансування та реалізації, а також введення в експлуатацію мають бути реалізовані в рамках однієї електронної системи управління відбудовою. Нижче на рисунку 2.2 можна побачити більш детально, як це буде реалізовано.

Кожен з таких етапів потребує залучення великої кількості людських ресурсів, а також збору, аналізу та обробки великих обсягів даних. Реалізація проєктів такого масштабу без застосування електронних систем надмірно ускладнює процес та робить його непрозорим та неефективним. Така єдина система має бути основана на Реєстрі пошкодженого майна, за підтримки Кабміну та має забезпечити цифровізацію усіх процесів.

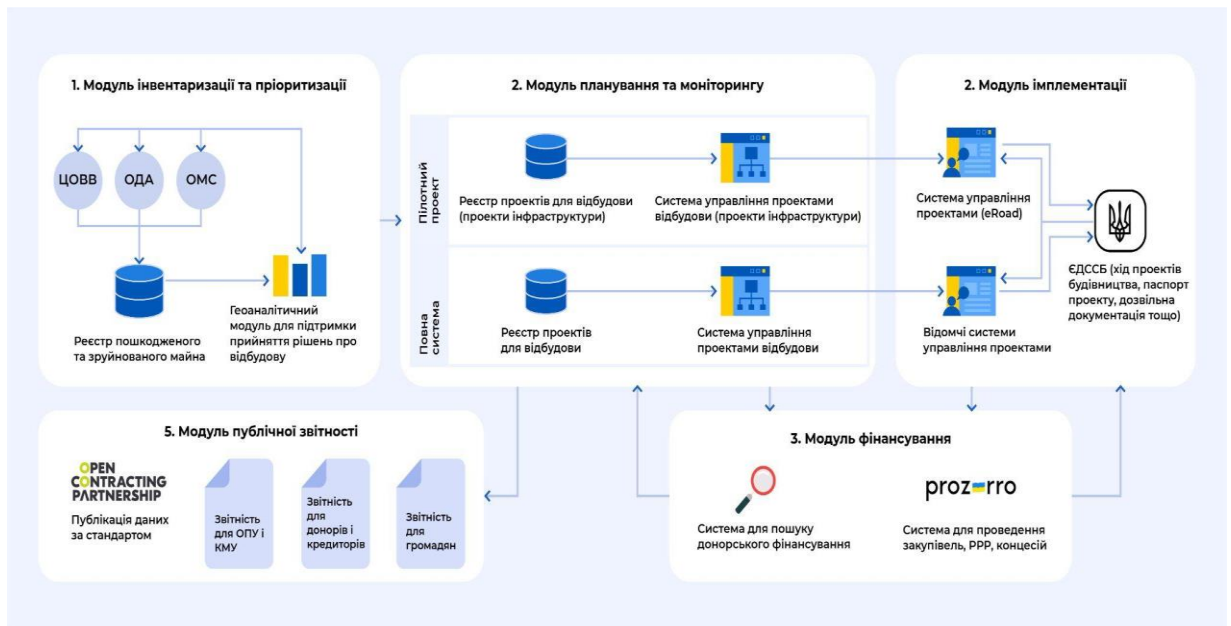


Рис. 2.2 . Реалізації модулів Електронної системи управління відбудовою [7]

Отже, для забезпечення прозорості усіх процесів відбудови застосування електронних систем є необхідністю. Це дозволить мінімізувати корупційні ризики, відслідкувати всі процеси донорам, суспільству та учасникам проведення відбудови.

2.3. Забезпечення моніторингу проєктів з відбудови та відновлення

Процес контролю та моніторингу проєктів з відбудови є не менш важливим, ніж його планування та реалізація. В цілому, в залежності від того, якою буде основна інституція або Агенція з відбудови можливі декілька шляхів впровадження системи моніторингу. Нижче у таблиці. 2.3, були розглянути можливі переваги та ризики, що можуть виникати у процесі моніторингу проєктів з відбудови.

Табл. 2.3 Переваги та недоліки процесу моніторингу при різних типах утворених Агенцій з відбудови

Тип Агенції	Переваги	Недоліки/ризики
<p>Незалежна державна Агенція, яка має міжнародних представників в наглядових органах</p>	<p>1. Підконтрольність існуючим контролюючим та правоохоронним інституціям, в тому числі ДАСУ, НАБУ, САП ВАС.</p> <p>2. Публічність посадових осіб (подання декларацій, звітування).</p> <p>3. Функціонування в межах існуючого правового поля (відсутня потреба істотно змінювати вимоги законодавства та створювати нові інституції контролю і розслідування).</p>	<p>1. Ризик формальності незалежного нагляду.</p> <p>2. Ризик прихованого політичного впливу на Агенцію через призначення лояльних представників в органи управління.</p> <p>3. Ризик конфліктів між міжнародними та державними учасниками під час відбору кандидатів (досвід конкурсу керівника САП).</p> <p>4. Політичний вплив через зміни нормативно-правових актів, політичні переслідування або фабриковані кримінальні справи.</p> <p>5. Ризик низької мотивації/недостатньої компетенції співробітників агенції та бюрократизації процесу</p>
<p>Державно-міжнародна Агенція, яка має органи управління (раду директорів, тощо) з міжнародних представників, але існує в межах визначеного законодавством України правового поля</p>	<p>Те ж, що і для першого, але додатково включає незалежний операційний контроль.</p>	<p>1. Ризик формальності операційного контролю у випадку обмеження повноважень і можливостей нормативно-правовими актами.</p> <p>2. Ризик конфліктів між міжнародними та державними учасниками органів управління.</p> <p>3. Політичний вплив через зміни нормативно-правових актів, політичні переслідування або фабриковані кримінальні справи.</p>

Міжнародна Агенція	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незалежна діяльність та відсутність політичного впливу в межах України 2. Можливість адаптувати та удосконалювати Агенцію без прив'язки до змін в нормативно-правових актах України 3. Можливість запроваджувати прогресивні методи мотивації персоналу. 4. Менші ризики надмірної бюрократизації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий адміністративний штат представництв в різних країнах (високі супутні витрати). 2. Можлива необхідність створювати спеціальні контролюючі органи та органи слідства для розслідування можливих зловживань під час відбудови. 3. Можлива низька комунікація між центральним офісом та виконавцями на місцях. 4. Потенційні конфлікти між правовим полем в Україні (місці реалізації проекту) та місцем реєстрації Агенції 5. Низький рівень публічності та підзвітності перед кінцевими бенефіціарами відбудови (населенням України)
---------------------------	--	---

Тобто, для того, щоб здійснення моніторингу відбувалася без політичного впливу, з високим рівнем публічності та підзвітності, з дотриманням інтересів всіх стейкхолдерів, необхідно враховувати при якому типі Агенції з відбудови можливо реалізувати дану практику або як мінімізувати такі ризики.

Інституція, яка буде створена для супроводу усього процесу відбудови також має здійснювати підтримку, контроль, супровід, здійснювати аналіз та оцінку проектів, відповідати за їх звітування та інформування.

Окрім цього, така установа має забезпечити громадське обговорення проектів відбудови та вивчити суспільну думку; забезпечити оцінку поданих проектів незалежними сторонами стосовно якості підготовлених технічних

рішень та відповідності принципам відбудови; а також оцінювати ризики проекту відбудови та можливості його реалізації.

Також для здійснення моніторингу та оцінки проектів необхідне залучення незалежних міжнародних та національних категорійних експертів в залежності від сфери реалізації проекту, зокрема таких як планування і архітектура міст, екологія, конструкції і матеріали, будівництво тощо. Такі незалежні експерти або інспектори мали б забезпечувати контроль якості проектів на важливих етапах підготовки та в процесі його реалізації, зокрема і здійснювати оцінку реалізації проекту.

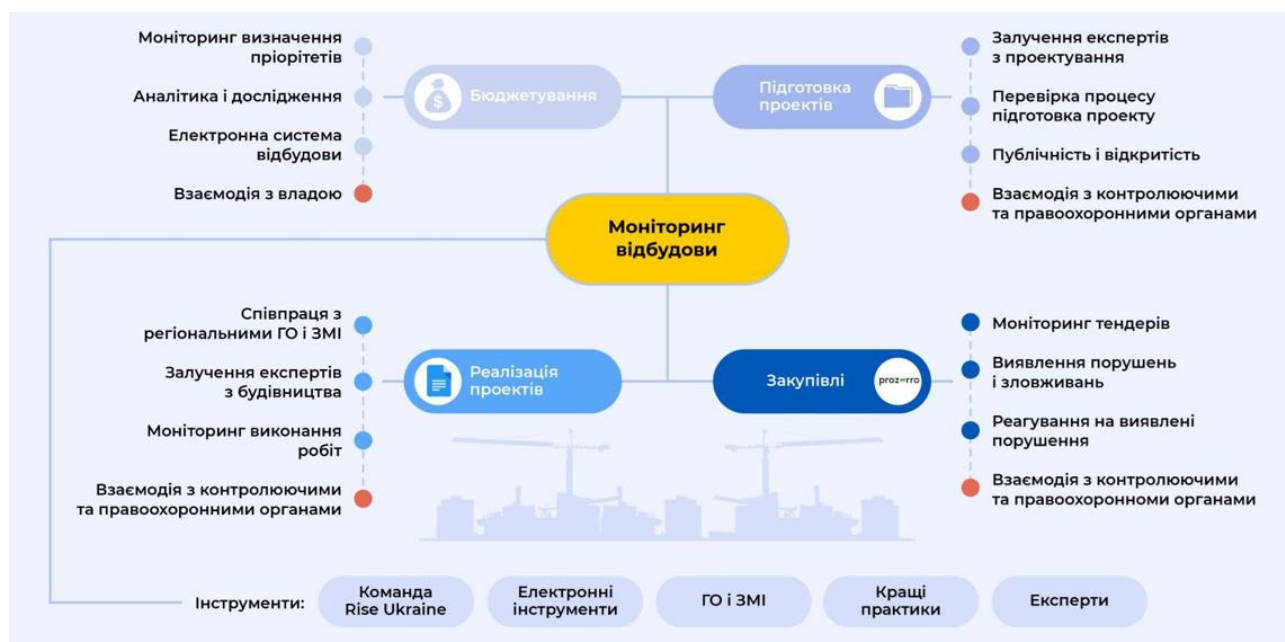


Рис. 2.3 Моніторинг відбудови відповідно до бачення «RISE UA» [7]

Відповідно до бачення коаліції «RISE UA» Моніторинг процесу відбудови має відбуватися для превенції зловживань та просування кращих практик. Зокрема за участі і допомоги інституту громадянського суспільства, експертів й за використання електронних інструментів.

В усіх процесах з моніторингу та оцінки необхідно забезпечити участь всіх потенційних бенефіціарів та стейкхолдерів проектів. Також має бути забезпечено системний аналіз та систематична звітність щодо кожного проекту.

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ В РАМКАХ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА 2022-2024 РОКИ

3.1 Пріоритетні напрямки розвитку Сумського регіону в рамках проєктних ідей Стратегії відновлення та розвитку економіки сумської області на 2022-2024 роки

З початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, діяльність органів влади, а також усіх підприємств, організацій, установ, спрямовувалася на забезпечення оборонної здатності країни, зокрема і Сумського регіону.

Частина територій Сумської області була окупована навесні 2022 року. Однак, незважаючи на відступ агресора з території області, війна досі триває. Окрім цього, Сумська область має найбільшу у порівнянні з іншими областями України протяжність державного кордону з російською федерацією, що дорівнює 563,8 кілометра. Також прикордонними територіями є п'ятнадцять територіальних громад, що складає 29% від загальної кількості територіальних громад або 16% населення, або 28,7% площі регіону [10].

Станом на грудень 2022 року, 19 територіальних громад області належать до переліку тих громад, що розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій, затвердженого Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України [9].

У зв'язку з цим однією з основних загроз для розвитку Сумського регіону є продовження проведення воєнних дій, провокацій, ракетних обстрілів. В таких умовах регіон функціонує в умовах надзвичайних та безпрецедентних викликів, зокрема з масштабними руйнуваннями енергетичної, транспортної, виробничої інфраструктури, а також призупиненням роботи підприємств.

Саме такі умови стали передумовою для консолідації зусиль Сумської обласної державної адміністрації – обласної військової адміністрації та Сумської обласної ради спільно з іншими органами влади та органами місцевого самоврядування в області, також у співпраці з суб'єктами підприємницької діяльності та громадянами.

Таким чином, з метою подолання наслідків війни, розпорядженням голови Сумської обласної державної адміністрації від 10.05.2022 № 141-ОД було створено Раду з відновлення та розвитку економіки Сумської області. Саме за результатами напрацювань даною Радою було сформовано та затверджено Стратегію відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки [10].

Стратегія зібрала в собі пріоритетні напрямки, шляхи, механізми відбудови економіки Сумського регіону у воєнний та післявоєнний період. Цей стратегічний документ було розроблено на базі аналізу наявного та залишкового ресурсного потенціалу області фінансово-економічної, екологічної, соціальної сфери. Відповідно до цього були визначені три сценарії розвитку регіону та стратегічне бачення області до 2024 року, що наведено на рисунку 3.1 нижче [11].

<u>МАТРИЦЯ СЦЕНАРІЇВ</u>	<i>Оптимістичний макроекономічний сценарій</i>	<i>Реалістичний макроекономічний сценарій</i>	<i>Песимістичний макроекономічний сценарій</i>
<i>Завершення війни у короткостроковій перспективі до 6 місяців</i>	+	+ <i>Сценарій 1</i>	-
<i>Завершення війни у середньостроковій перспективі до 1 року</i>	+	+ <i>Сценарій 2</i>	-
<i>Довготривалий конфлікт</i>	-	+ <i>Сценарій 3</i>	+

Рис. 3.1. Сценарії розвитку Сумського регіону [10]

Для того, аби сформувані дані сценарії розвитку були враховані вихідні дані, які утворилися в сучасних реаліях. Також для реалізації стратегічного

бачення було сформовано каталог проектних ідей, що дасть змогу досягти стратегічного бачення в середньостроковій перспективі.



Рис. 3.2 Схема побудови Стратегії [10]

В цілому зібраний каталог містить 47 проектних ідей на суму майже 85 млрд гривень, якщо пропонується до реалізації у 2022-2024 роках, зокрема за такими пріоритетними напрямками:

- «Безпековий регіон» – 12 проектних ідей на суму 41 млрд гривень;
- «Промисловий комплекс» – 11 проектних ідей на суму 18 млрд гривень;
- «Аграрний сектор» – 7 проектних ідей на суму 3 млрд гривень;
- «Людський потенціал» – 6 проектних ідей на суму 10 млрд гривень;
- «Економічні інновації» – 11 проектних ідей на суму 13 млрд гривень» [11].

Близько двох місяців кожен проєкт народжувався та проходив дискусії в кожному з районів області. Кожен з п'яти районів мав свої пріоритетні позиції в проєктах. Однак, не дивлячись на це, вдалося сформувати єдине бачення Сумщини в рамках розробки Стратегії відновлення та розвитку Сумщини на найближчі три роки: «Сумщина – це прикордонний регіон з багатовіковими європейськими цінностями, з потужною безпековою сферою, що динамічно відновлюється, формуючи передумови для соціально-економічного розвитку,

орієнтованого на експорт технологічних продуктів зі значним ступенем локалізації на європейський та світовий ринки, а також з орієнтацією на власні ресурси та місцевих товаровиробників для забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки регіону; інноваційність економіки Сумщини забезпечується відкритістю до амбітних розвиткових проєктів та партнерством науки, бізнесу і влади, що дозволяє досягти рівня людського розвитку вищого за середньоукраїнське значення» [11].

Однак основною метою з якою було створено дану Стратегію, яка є прецедентом в Україні, це можливість показати донорам, інвесторам готовність до розвитку. Дана Стратегія повністю адаптована до реалій війни та є унікальною в розрізі інших областей України. Зібраний каталог проєктів фактично є готовим для фінансування, а під час розробки даної Стратегії були взяті до уваги досягнення попередніх стратегічних планів державного та регіонального значення, офіційні прогнози та аналітики Світового банку, Нацбанку, Міжнародного валютного фонду, Європейського банку реконструкції та розвитку, а також враховувалися концепти плану відновлення України, що розроблений Кабміном.

3.2 Реалізація та управління проєктами Стратегії відновлення та розвитку економіки сумської області на 2022-2024

Для реалізації Стратегії відновлення та розвитку Сумської області на 2022-2024 роки, передбачається створення трирівневої системи управління проєктами. В цілому, загальну координацію проєктної роботи на рівні Сумської області покладено на Раду з відновлення та розвитку економіки Сумської області, а функції Проєктного офісу виконує Установа «Агенція регіонального розвитку Сумської області» [11]. Водночас залучаються проєктні команди територіальних громад, провідні компанії регіону, а науково-освітні інституції

області безпосередньо займаються розробкою, реалізацією та актуалізацією проєктів.

До Стратегії та з метою досягнення обраних цілей та пріоритетних напрямів додатково Радою з відновлення та розвитку економіки Сумської області було затверджено «Каталог технічних завдань на проєктні ідеї для реалізації Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки.

До цього, в Сумській області діяла Стратегія розвитку Сумщини, яка була розрахована на період 2021-2027 років. Однак, військова агресія росії не дала можливості зробити все, що планувалося. Тож саме тому постало питання з актуалізації стратегії у реаліях війни, враховуючи географічне розташування області з сусідством з країною-агресором.

Для реалізації поставлених цілей та визначеного каталогу проєктів передбачене фінансування з усіх можливих його джерел. Однак основні потенційні джерела очікують, що буде допомога від іноземних донорів, партнерів, включаючи гранти, кредитні гарантії, кредити, натуральні внески.

Наразі частина проєктів з каталогу вже перебуває на стадії впровадження та адмініструється через існуючу Агенцію регіонального розвитку Сумської області, із залученням фінансування USAID (США), SIDA (Швеція), UNDP Ukraine / ПРООН в Україні та багато інших програм. Європа безумовно є лідером у координації допомоги для Сумського регіону та очікується й не тільки фінансова допомога, а й консультативна та експертна підтримка, а також залучення інвестицій.

Станом на грудень 2022 року, на стадії впровадження перебуває також один із проєктів до реалізації якого я мала змогу долучитися спільно з представниками Сумської обласної військової адміністрації. У Сумській області з початку повномасштабного вторгнення постала проблема організації проведення обстежень зруйнованих та пошкоджених будівель та споруд. Спочатку територіальні громади намагалися самотійно шукати експертів з відповідними сертифікатами, що дозволяють проводити обстеження. Однак у

квітні 2022 року Кабінет Міністрів України розробив «Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд», затвердженого постановою № 473 від 19.04.2022, що регламентував проведення саме комісійного обстеження, шляхом утворення спеціальної комісії, до складу якої залучаються фахівці з будівельною освітою [12]. Такі комісії з обстеження були утворені у найбільш постраждалих громадах Сумської області, зокрема у Охтирській територіальній громаді та Тростянецькій територіальній громаді задля вирішення питання оцінки технічного стану зруйнованих та пошкоджених об'єктів.

Однак, у процесі організації проведення обстежень постала проблема відсутності необхідних ресурсів та обладнання для фінансування таких робіт. На даний виклик відгукнулася Програма ООН із відновлення та розбудови миру. Таким чином, за фінансування уряду Канади, Програма розвитку ООН скоординувала діяльність на зміцнення потенціалу деокупованих областей України виконувати комплекс заходів з ліквідації наслідків війни РФ з Україною, якими передбачено проведення обстеження та документування стану пошкоджених або зруйнованих об'єктів [13].

Таким чином, з метою оперативного вирішення питань щодо здійснення обстежень зруйнованих об'єктів, в рамках реалізації проекту від UNDP Ukraine, в Сумській області утворилася Мобільна група для технічного обстеження будівель і споруд. Робота даної Мобільної групи спрямована на комісійне обстеження будівель, споруд та об'єктів незавершеного будівництва пошкоджених внаслідок позапроектних впливів, зумовлених бойовими діями, в порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації [12]. А результатом роботи такої групи мають бути відповідні висновки фахівців щодо того чи підлягає будівля чи споруда подальшій експлуатації.

Однак маючи висновки фахівців про те, чи підлягає об'єкт відновленню, постає питання, хто має вирішувати долю конкретних споруд та будівель чи

навіть населених пунктів в контексті доцільності їх відновлення? Такі питання підводять до основної проблеми, що формує масштабний проєкт всієї відбудови: економічний та соціальний контекст відбудови конкретних об'єктів, населених пунктів тощо.

Окрім міжнародної підтримки, також можна розглядати можливість вирішення актуальних проблем Сумщини, шляхом активізації підтримки приватних джерел фінансування та бізнесу. Приватні фонди та окремі особи, а ще українська діаспора зібрали значні суми на підтримку України та Сумського регіону, зокрема у перші місяці війни. Хоча й така допомога є менш структурована, у порівнянні з іншими джерелами коштів, але приватна допомога продовжить відігравати значну роль.

Також варто розглянути можливість пошуку фінансування для реалізації проєктів в розрізі конфіскованих російських активів, які є на Сумщині. Однак досі остаточно незрозуміло, який саме є механізм передачі російських активів на користь України. Таке фінансування за рахунок конфіскованих активів може стати доповненням фінансування, як до прикладу було протягом 30 років після вторгнення Іраку до Кувейту.

3.3. Моніторинг та подальші перспективи впровадження проєктів Стратегії відновлення та розвитку економіки сумської області на 2022-2024

Моніторинг за виконанням Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки здійснюватиме Сумська обласна військова адміністрація та зокрема Рада з відновлення та розвитку економіки Сумської області. Процес реалізації каталогу проєктних ідей розглядається раз на квартал на засіданнях Ради з відновлення та розвитку економіки Сумської області. За результатами засідань та розгляду та у разі потреби, може прийматися рішення щодо актуалізації проєктів [11].

Для якісного моніторингу проєктів, які перебувають на стадії реалізації необхідно відслідковувати відповідність очікуваним результатам проєктної ідеї до того, що фактично відбувається з проєктом. Для цього можна застосовувати сучасні системи моніторингу.

Маємо розуміти, що традиційно проєкти були передбачуваними робочими процесами, які досягали передбачуваних результатів. Однак в умовах війни проєкти та процеси в них перестали бути точними та стабільними. Управляти проєктами зараз значно складніше. Тож існують деякі методи, що дозволяють успішно їх реалізовувати та моніторити в умовах високої невизначеності.

До прикладу Військово-морські сили США змінили ситуацію, запровадивши методологію перевірки оцінки програм (PERT) для свого проєкту Polaris Missile. PERT передбачає аналіз кожного завдання, необхідного для завершення проєкту. Основна увага приділяється часу, необхідному для виконання кожного завдання, а не деталям. Він досі використовується для визначення часових рамок для проєктів із високим рівнем невизначеності.

Маємо розуміти, що раніше актуальна, наприклад, методологія Ганта була зосереджена на дедлайнах. Новітніші технології фокусуються на результатах. Однак вони не досконалі, бо насправді не є гнучкими. Тому в процесі моніторингу проєктів в рамках Стратегії відновлення та розвитку, можна розглянути ще одну методологію, що має назву Half Double. Вона заснована на переконанні, що один підхід не підходить для всіх ситуацій. Мета Half Double не полягає в тому, щоб слідувати лінійним шляхом для досягнення завдань або дотримання термінів. Працюючи з Half Double у проєкті, увага зосереджується на створенні тривалого впливу й результату, а не лише на короткостроковому успіху проєкту. В умовах війни та обмежених ресурсах саме спосіб, який здатний забезпечити проєкту довготривалий ефект дозволить регіону розвиватися.

Отже, підсумовуючи вище наведене, варто зазначити, що під час реалізації проєктів в рамках Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки маємо враховувати високу невизначеність умов. Тож для успішного впровадження проєктів варто звернути увагу на новітні методи моніторингу.

ВИСНОВКИ

З початком повномасштабного вторгнення, наша країна зазнала невіправних та значних збитків і руйнувань. Однак, не дивлячись на продовження бойових дій, про відновлення та відбудову варто говорити ще до завершення війни, оскільки становлення цього процесу займе не один рік.

Відбудова України стане «Планом Маршалла XXI століття» і є унікальною можливістю для побудови більш міцної та стійкої країни. Станом на десятий місяць війни, світове товариство перебуває в очікуванні від України пропозицій та бачень щодо того, як має реалізовуватися відбудова нашої країни. Таким чином, розглядається декілька моделей управління відбудовою: централізована з утворенням єдиної державної структури для супроводу процесу відбудови та децентралізована, основана на безпосередній співпраці донорів та громад. За результатами роботи, мною було проаналізовано переваги та недоліки кожної зі стратегій управління відбудовою. Варто зазначити, що для України була б оптимальною модель поєднання децентралізованого та централізованого підходу, аби зменшити ризики обох варіантів моделей відбудови. При цьому функції стратегічного управління процесом необхідно зробити рівновіддаленими від політичних впливів, забезпечивши високу довіру у міжнародного суспільства, урядових організацій та суспільства України. Ключовим у цьому є забезпечення обов'язкового, прозорого, незалежного відбору операційного керівництва, разом із визначенням об'єктивних, чітких критеріїв оцінки їх роботи, забезпеченням високої мотивації, цифровізації всіх процесів відбудови та якісного моніторингу й оцінки проєктів з відбудови від громадянського суспільства.

Паралельно з розробкою концепції відбудови в Україні спостерігаються законодавчі зміни, що адаптують чинне правове поле до реалій сьогодення. Мною було проаналізовано зміни в чинні нормативно-правові акти й зроблено висновки, що після внесення змін до важливого для відновлення України,

Закону «Про засади державної регіональної політики» було закладено основу для процесу відновлення територій в умовах війни. Для цього запроваджується створення Планів відновлення та розвитку регіонів, що дозволить прискорити відновлення об'єктів соціальної та критичної інфраструктури, житлового та громадського призначення, а також забезпечити повернення в регіони громадян, що були змушені покинути свої домівки.

Зокрема і Сумська область, що була окупована навесні 2022 року, продовжує вести роботу з ліквідації наслідків збройної агресії. Таким чином, обласною владою було сформовано та затверджено Стратегію відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки, яка згодом стане основою для розроблення Плану відновлення та розвитку регіону.

Мною було проаналізовано пріоритетні напрямки, шляхи, механізми відбудови Сумського регіону у воєнний та післявоєнний період. Також запропоновано альтернативні шляхи пошуку фінансування для реалізації каталогу проєктів в рамках Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки, зокрема в розрізі конфіскованих російських активів на території регіону.

Окрім цього, в даній роботі було акцентовано увагу на необхідності та важливості процесу моніторингу та оцінки як окремих процесів усієї відбудови, так і каталогу проєктів в рамках Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки. Для забезпечення якісного моніторингу проєктів, мною було запропоновано застосування сучасних систем та методів моніторингу, які дозволяють відслідковувати реалізацію проєктів у середовищі високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Відбудова України: хто надасть і куди підуть мільярди, веб-сайт. URL: www.dw.com/uk/vidbudova-ukraini-hto-nadast-i-kudi-pidut-milardi/a-63570442.
2. Відбудова України буде «Планом Маршалла XXI століття», веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3624919-vidbudova-ukraini-bude-planom-marsalla-hhi-stolitta.html>
3. Україна презентувала власний «План Маршалла» на сотні сторінок та \$750 млрд. Яку країну хочуть побудувати до 2032 року, веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/inside/ukraina-prezentovala-vlasniy-plan-marshala-na-sotni-storinok-ta-750-mlrd-yaku-krainu-khochut-pobuduvati-do-2032-roku-04072022-6964>
4. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про засади державної регіональної політики», веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
5. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до розділу VI "Прикінцеві та перехідні положення" Бюджетного кодексу України щодо посилення гнучкості місцевих бюджетів та підвищення оперативності прийняття рішень, веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-20#Text>
6. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності» , веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#Text>.
7. RISE UKRAINE — коаліція українських та міжнародних організацій веб-сайт. URL: www.rise.org.ua.
8. В очікуванні відбудови: п'ять запитань, на які досі немає відповідей, Володимир Даценко URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/v-ochikuvanni-vidbudovi-pjat-zapitan-na-jaki-dosi-nemaje-vidpovidej.html>.
9. Актуальний перелік громад у районах бойових дій, на ТОТ і тих, що в оточенні : веб-сайт. URL: <https://minre.gov.ua/news/onovleno-aktualnyu-perelik->

gromad-u-rayonah-boyovuyh-diy-na-tot-i-tyh-shcho-v-otochenni-3

10. Сумська обласна державна адміністрація веб-сайт. URL: <http://sm.gov.ua/ru/dokumenty.html>
11. Стратегія відновлення та розвитку Сумської області на 2022-2024 роки : веб-сайт. URL: http://sm.gov.ua/images/docs/2022/strategia_2022-2024.pdf
12. Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд», Постанова КМУ від 19 квітня 2022 р. № 473 : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2022-%D0%BF#Text>
13. Програма розвитку ООН в Україні веб-сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
14. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.06.2021)
15. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади / [Ю. Ганущак – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO». – К.: ТОВ «Софія-А». – 2013. – 160 с
16. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України: веб-сайт. URL: http://www.minregion.gov.ua/attachments/contentattachments/3539/Metodychka_a4_normal.pdf
17. A FAIR EXCHANGE: AID TO YUGOSLAVIA FOR REGIONAL STABILITY: веб-сайт. URL: <https://www.refworld.org/pdfid/3de639664.pdf>.
18. Прямі втрати через руйнування та пошкодження цивільної інфраструктури, Київська школа економіки : веб-сайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-ostanniy-tizhden-vtrati-naneseni-vnaslidok-ruynuvannya-ta-poshkodzhennya-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-zrosli-na-ponad-5-mlrd/>
19. Нарис про відбудову, Торбйорн Бекер, Баррі Айхенгрін, Юрій Городніченко: веб-сайт. URL: <https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2022/04/Reconstruction-of-Ukraine-2022-04-05-copy->

edited_Ukr.pdf

20. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення, Київська школа економіки : веб-сайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/povoyenne-vidnovlennya-ukrayini-novi-rinki-ta-tsifrovi-rishennya/>
21. Україна швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення, Світовий Банк: веб-сайт. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0fce0050b9870be5ede7337c6.pdf>
22. ЮНЕСКО «Війна в Україні» : веб-сайт. URL: <https://www.unesco.org/>
23. Концепція електронної системи управління відбудовою: веб-сайт. URL: <https://drive.google.com/file/d/19tnYgiJvg8zGRQ3SBOaKrENsyKr9fy87/view>
24. Скільки коштуватиме відбудова: розрахунки Національної ради з відновлення, Володимир Даценко : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/12/691412/>.
25. ВІДБУДОВА УКРАЇНИ І ПРОЗОРИ ЗАКУПІВЛІ, Transparency International : веб-сайт. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/vidbudova-ukrajini-i-prozori-zakupivli>
26. What will it cost to rebuild Ukraine? THE ECONOMIST : веб-сайт. URL: <https://www.economist.com/briefing/2022/04/16/what-will-it-cost-to-rebuild-ukraine>
27. Відбудова України після війни: хто, як і за чий гроші, Ярослав Пилипенко : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/19/687200/>
28. Build Ukraine Back Better. Reconstruction Is an Opportunity for Democratic Renewal. By Alexander Vindman and Dominic Cruz Bustillos. Foreign Affairs: веб-сайт. URL <https://www.foreignaffairs.com/articles/ukraine/2022-07-17/build-ukraine-back-better>
29. Start Planning the Reconstruction of Ukraine Now. Washington Post : веб-сайт. URL: https://www.washingtonpost.com/business/energy/start-planning-the-reconstruction-of-ukraine-now/2022/07/04/f8dd0ce6-fb56-11ec-b39d-71309168014b_story.html
30. A \$1 trillion question for the West: How to rebuild shattered Ukraine By the

Editorial Board. Washington Post : веб-сайт. URL: <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/10/20/how-rebuild-ukraine-after-war/>.

31. How Will Ukraine Rebuild (and Who Should Pay)? The New York Times: веб-сайт. URL: <https://www.nytimes.com/2022/09/07/world/europe/how-will-ukraine-rebuild-and-who-should-pay.html>