
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 351.86:352.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.20>

Вольська О.М.

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5047-4579>

Жосан Г.В.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

Volska Olena

Kherson National Technical University

Zhosan Hanna

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

РОЛЬ МІСЦЕВИХ ГРОМАД У РЕІНТЕГРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЙ

THE ROLE OF LOCAL COMMUNITIES IN THE REINTEGRATION MANAGEMENT OF POST-CONFLICT TERRITORIES

У статті досліджено реінтеграційний менеджмент територій як складову сучасної державної політики відновлення в умовах постконфліктних трансформацій та збройної агресії. Обґрунтовано, що ефективна реінтеграція деокупованих і постраждалих територій неможлива без активної участі територіальних громад та впровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління відновленням. Проаналізовано роль громад як ключових суб'єктів реінтеграційних процесів, визначено їх функції у формуванні локальної стійкості, соціальної згуртованості та економічного відновлення. Особливу увагу приділено проєктній діяльності як інструменту мобілізації ресурсів, координації зацікавлених сторін та впровадження інноваційних рішень у сфері територіального розвитку. Сформульовано основні напрями вдосконалення реінтеграційного менеджменту територій з урахуванням європейського досвіду та українських реалій.

Ключові слова: реінтеграція територій, реінтеграційний менеджмент, територіальні громади, проєктна діяльність, відновлення, постконфліктний розвиток, менеджмент, регіональний менеджмент, місцеве самоврядування, органи місцевої влади.

Full-scale hostilities in Ukraine have caused unprecedented destruction of the socio-economic, infrastructural and institutional foundations of territorial development. Many local communities have suffered severe material losses, demographic decline, degradation of local economies, disruption of essential services and weakened administrative capacity. Under these conditions, recovery cannot be reduced to physical reconstruction or to centrally



© Вольська О.М., Жосан Г.В., 2025

designed programmes alone; it requires a systemic approach focused on long-term resilience, social cohesion and the restoration of human potential. A particularly urgent challenge is the reintegration of de-occupied and post-conflict territories, which implies not only the restoration of control and basic public functions, but also rebuilding citizens' trust in state institutions, re-establishing social ties, revitalising economic activity and re-embedding communities into the national development space. This paper conceptualises territorial reintegration management as a targeted, multi-actor governance model that combines state policy instruments with local self-government capacity, community engagement and project-based implementation. Unlike traditional regional development approaches, reintegration management emphasises adaptability, cross-sectoral coordination and project management tools as core mechanisms for delivering recovery priorities. The study argues that territorial communities should be treated not as passive recipients of aid, but as key agents of change capable of setting local priorities, mobilising resources and implementing recovery initiatives. At the same time, Ukraine's practice reveals persistent barriers: fragmented initiatives, insufficient vertical and horizontal coordination, uneven project capacity across communities, shortages of professional staff and limited methodological support for managing complex reintegration tasks. Based on the synthesis of European decentralised recovery practices and Ukraine's emerging recovery framework, the paper highlights policy implications: (1) embed reintegration objectives into strategic recovery and regional development planning with measurable outcomes; (2) institutionalise project-based delivery at community level through training, advisory and standardised toolkits; (3) invest in community capacity (human capital, digital governance, partnerships with civil society and business); and (4) strengthen transparency, accountability and citizen participation to rebuild trust. The paper concludes that combining national recovery programmes with community-driven project activity creates a pathway from fragmented reconstruction to sustainable reintegration-oriented development.

Keywords: territorial reintegration, reintegration management, territorial communities, project-based activity, recovery, post-conflict development, management, regional management, local self-government, local authorities.

Постановка проблеми. Повномасштабні воєнні дії на території України спричинили безпрецедентні за масштабами та глибиною руйнування соціально-економічної, інфраструктурної та інституційної основи розвитку територій. Значна частина громад зазнала прямих матеріальних втрат, демографічного спустошення, деградації місцевих економік, руйнування систем життєзабезпечення та втрати управлінської спроможності. У таких умовах відновлення територій не може обмежуватися виключно фізичною реконструкцією інфраструктури або централізованими державними програмами, а потребує системного підходу, орієнтованого на довгострокову стійкість, соціальну згуртованість і відновлення людського потенціалу.

Особливої актуальності набуває проблема реінтеграції деокупованих і постконфліктних територій, що передбачає не лише відновлення контролю та базових функцій публічної влади, а й повернення довіри населення до державних інститутів, відновлення соціальних зв'язків, економічної активності та включення громад у загальнонаціональний простір розвитку. Реінтеграційні процеси є складними за своєю природою, оскільки поєднують безпекові, соціальні, економічні, психологічні та управлінські виміри, що зумовлює необхідність нових управлінських підходів і моделей.

У цьому контексті ключову роль відіграє реінтеграційний менеджмент територій як цілеспрямована діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших заінтересованих акторів, спрямована на відновлення керіваності, соціально-економічного потенціалу та стійкого розвитку територій у постконфліктний період. На відміну від традиційних підходів до регіонального розвитку, реінтеграційний менеджмент передбачає адаптивність, міжсекторальну координацію, залучення місцевих спільнот та використання інструментів проектного управління як основного механізму реалізації політики відновлення.

Особливе значення у процесі реінтеграції територій набуває роль територіальних громад, які виступають не лише об'єктами державної політики, а активними суб'єктами відновлення. Саме на рівні громад відбувається безпосередня взаємодія з насе-

ленням, формування локальних пріоритетів розвитку, мобілізація ресурсів, реалізація соціальних та інфраструктурних ініціатив. Децентралізаційна реформа, реалізована в Україні до початку повномасштабної війни, створила інституційні передумови для посилення спроможності громад, проте водночас виявила нерівномірність їх ресурсного, кадрового та управлінського потенціалу в умовах кризових викликів.

У сучасних умовах проєктна діяльність стає одним із ключових інструментів реінтеграційного менеджменту, оскільки дозволяє поєднувати стратегічні цілі відновлення з конкретними результатами, забезпечувати гнучкість управління, прозорість використання ресурсів та залучення міжнародної технічної допомоги. Проєктний підхід сприяє підвищенню відповідальності місцевих органів влади, активізації громадянського суспільства та формуванню партнерств між державою, громадами, бізнесом і міжнародними донорами.

Водночас аналіз практики відновлення територій в Україні свідчить про наявність низки проблем: фрагментарність ініціатив, недостатню координацію між різними рівнями влади, обмежену проєктну спроможність громад, дефіцит професійних кадрів у сфері проєктного та реінтеграційного менеджменту, а також відсутність цілісної методологічної основи управління реінтеграційними процесами. Це зумовлює необхідність наукового осмислення ролі громад і проєктної діяльності в системі реінтеграційного менеджменту територій.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою формування системного підходу до реінтеграційного менеджменту територій, визначення місця та ролі територіальних громад у процесі відновлення, а також обґрунтування проєктної діяльності як ефективного інструменту реалізації політики реінтеграції та сталого розвитку в умовах післявоєнної трансформації України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику реінтеграції територій, постконфліктного та післякризового відновлення, а також роль місцевого самоврядування активно досліджували українські і зарубіжні науковці, а саме: Л. Головка [9], Г. Гончаренко [7], Н. Камінська [5], І. Медяник [6], В. Мікуліч [8], Є. Мінакова [11], Р. Полікровський [12], N. Rzhavska [1], Н. Шаптала [5] та інші. У науковому дискурсі реінтеграція розглядається як комплексний процес, що охоплює політичні, соціально-економічні, безпекові, інституційні та гуманітарні аспекти.

У працях вітчизняних дослідників значна увага приділяється державній політиці відновлення та розвитку постраждалих територій, питанням децентралізації, спроможності територіальних громад і публічного управління в умовах кризи. Зокрема, у дослідженнях з регіонального менеджменту обґрунтовується необхідність переходу від централізованих моделей управління відновленням до багаторівневих і партнерських механізмів, у яких громади виступають активними учасниками процесів реінтеграції.

Зарубіжні наукові підходи акцентують увагу на концепціях муніципального менеджменту. У цих дослідженнях реінтеграційний менеджмент трактується як система управлінських рішень, спрямованих на відновлення соціальної згуртованості, довіри до інституцій, економічної активності та сталого розвитку територій.

Окремий напрям наукових публікацій присвячено проєктному менеджменту в публічному секторі, зокрема використанню програмно-цільового та проєктного підходів у реалізації політики регіонального і місцевого розвитку. Водночас недостатньо систематизованими залишаються питання поєднання реінтеграційного менеджменту з проєктною діяльністю громад як інструменту відновлення територій в умовах війни та післявоєнної трансформації, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі реінтеграційного менеджменту територій як складової державної політики відновлення, а також у визначенні ролі територіальних громад і проєктної діяльності у процесах післякризової та повоєнної трансформації.

Виклад основного матеріалу. Сучасні процеси відновлення та стабілізації територій, що зазнали впливу збройних конфліктів, тимчасової окупації або глибоких соціально-економічних трансформацій, актуалізують необхідність переосмислення традиційних підходів до управління розвитком територій. У післяконфліктному та посткризовому середовищі особливого значення набуває реінтеграційний менеджмент територій як специфічний напрям регіонального менеджменту, спрямований на відновлення цілісності соціального, економічного, інституційного та безпекового простору держави [1]. На відміну від вузько адміністративних або суто безпекових заходів, реінтеграція у сучасному розумінні постає як комплексний управлінський процес, у центрі якого перебуває територіальна громада як ключовий суб'єкт відновлення [2].

Для України проблема реінтеграції територій набула системного та довгострокового характеру внаслідок збройної агресії, масштабних руйнувань, внутрішнього переміщення населення та деградації локальних інституцій [3]. Практика останніх років переконливо засвідчує, що централізовані моделі управління відновлення є обмежено ефективними без активного залучення територіальних громад, місцевих ініціатив і гнучких управлінських механізмів [4]. У цьому контексті реінтеграційний менеджмент дедалі більше розглядається як поєднання державної політики, інструментів місцевого самоврядування та проектно орієнтованого підходу, що дозволяє адаптувати стратегії відновлення до реальних потреб конкретних територій [5].

У науковому дискурсі проблематика реінтеграції територій традиційно розглядається крізь призму відновлення суверенітету, безпеки та територіальної цілісності держави, а також забезпечення соціальної згуртованості й економічного розвитку. Значна частина досліджень зосереджена на питаннях післяконфліктного врядування, інституційного відновлення та ролі міжнародної допомоги [6-8]. Водночас у працях з менеджменту та публічного управління все більшої ваги набуває підхід, відповідно до якого територіальні громади розглядаються не лише як виконавці державних рішень, а як активні учасники та ініціатори процесів відновлення. У цьому зв'язку проектна діяльність постає як інструмент мобілізації ресурсів, налагодження партнерств і підвищення управлінської спроможності місцевого рівня [9].

Європейський досвід реінтеграції та територіального відновлення переконливо демонструє ефективність децентралізованих моделей управління, у межах яких громади виступають повноцінними суб'єктами планування, ухвалення рішень і реалізації відновлювальних заходів [10]. Саме на локальному рівні здійснюється ідентифікація реальних потреб населення, визначення пріоритетів розвитку та формування адаптивних управлінських рішень з урахуванням соціально-економічних, демографічних і просторових особливостей територій.

У державах Європейського Союзу реінтеграційна політика реалізується в межах багаторівневого врядування, що поєднує стратегічні рамки національного й наднаціонального рівнів із проектною ініціативністю громад [11]. Застосування проектного підходу дозволяє трансформувати загальні цілі державної та регіональної політики у конкретні локальні ініціативи, спрямовані на відновлення й модернізацію критичної інфраструктури, розвиток людського капіталу, підтримку малого та середнього бізнесу, а також соціальну інтеграцію вразливих і постраждалих груп населення.

Важливою особливістю європейської практики є те, що проектна діяльність розглядається не лише як інструмент залучення фінансових ресурсів, а як комплексний механізм управління змінами [12]. Вона сприяє впровадженню принципів стратегічної орієнтації, прозорості, підзвітності та оцінювання результативності публічних рішень, формуючи нову управлінську культуру на місцевому рівні. Крім того, проектний підхід створює інституційні умови для розвитку партнерств між громадами, органами державної влади, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними донорами, що підвищує ефективність використання ресурсів і забезпечує сталість результатів відновлення.

Для України, яка перебуває у процесі післявоєнного відновлення та реінтеграції постраждалих територій, адаптація європейського досвіду децентралізованого управління та проектно орієнтованого підходу має особливе значення. Вона створює передумови для переходу від фрагментарних відновлювальних заходів до системного реінтеграційного менеджменту, у межах якого громади стають ключовими агентами змін і носіями довгострокового розвитку.

У цьому контексті визначальним чинником ефективності реінтеграційного менеджменту є інституційна спроможність територіальних громад [11]. Йдеться про їх здатність до стратегічного та програмно-цільового планування, управління проектами, підготовки якісних проектних заявок, моніторингу та оцінки результатів, а також залучення зовнішніх фінансових і технічних ресурсів. Недостатній рівень такої спроможності істотно ускладнює процеси реінтеграції, призводить до фрагментарності управлінських рішень і поглиблення соціально-економічних диспропорцій між регіонами.

Водночас розвиток проектної діяльності на рівні громад виступає одним із найбільш ефективних інструментів підвищення їх управлінської спроможності. Проектний підхід дозволяє структурувати завдання відновлення, чітко визначати цілі, ресурси та очікувані результати, забезпечуючи прозорість і підзвітність управлінських рішень. Реалізація проектів сприяє формуванню локального лідерства, розвитку управлінських компетенцій, зростанню участі громадян у процесах ухвалення рішень і зміцненню соціального капіталу.

Отже, реінтеграційний менеджмент територій доцільно розглядати як комплексну управлінську модель, що поєднує державні інструменти політики відновлення з потенціалом громад і можливостями проектної діяльності. У сучасних умовах саме громади стають ключовими суб'єктами трансформацій, здатними перетворити процес відновлення на динамічний, адаптивний і людиноцентричний процес сталого розвитку. Проектна діяльність при цьому виступає ефективним інструментом реалізації реінтеграційної політики, забезпечуючи адресність, гнучкість і результативність управлінських рішень.

У сучасних умовах реалізація реінтеграційного менеджменту територій в Україні відбувається в межах низки державних стратегічних і програмних документів, які формують інституційне підґрунтя процесів відновлення. Зокрема, ключове значення має План відновлення України, представлений у 2022–2023 роках, який закріплює принципи децентралізації, територіально орієнтованого розвитку та залучення громад як безпосередніх виконавців відбудовчих проектів [13]. У цьому контексті громади визначаються не лише як бенефіціари фінансової допомоги, а як активні суб'єкти планування, ініціювання та реалізації проектів відновлення.

Важливу роль у формуванні реінтеграційної політики відіграє також Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки та оновлені підходи до реалізації регіональної політики в умовах воєнного та післявоєнного періоду [14]. Ці документи передбачають посилення проектно-орієнтованого управління, використання інструментів програмно-цільового планування та концентрацію ресурсів на відновленні територій, що зазнали найбільших руйнувань. У такій логіці реінтеграційний менеджмент набуває практичного виміру через механізми Державного фонду регіонального розвитку [15], секторальні субвенції, а також грантові програми міжнародних партнерів.

Окремої уваги заслуговує діяльність Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке в умовах воєнного стану та відновлення виконує координаційну функцію між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та міжнародними донорами [16]. Саме в межах цієї взаємодії проектна діяльність громад стає ключовим інструментом реалізації реінтеграційної політики, дозволяючи поєднати державні пріоритети з локальними потребами та ресурсами.

Таким чином, українська практика відновлення поступово наближається до європейської моделі багаторівневого врядування, у межах якої стратегічні рамки задаються на національному рівні, а безпосередня реалізація здійснюється громадами через проектні механізми. Водночас ефективність такого підходу безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності громад, їх кадрового потенціалу та здатності до управління складними відновлювальними проектами.

Висновки. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що реінтеграційний менеджмент територій у сучасних умовах виступає не лише інструментом фізичної відбудови, а комплексною управлінською моделлю, спрямованою на відновлення соціальної цілісності, економічної життєздатності та інституційної спроможності держави. Європейський досвід та українська практика після 2022 року підтверджують, що ключовою передумовою успішної реінтеграції є активна роль територіальних громад, підкріплена проектно-орієнтованими інструментами управління.

З позицій державної політики це зумовлює низку важливих управлінських імплікацій. По-перше, реінтеграційна політика має бути чітко інтегрована у систему стратегічного планування відновлення та регіонального розвитку з фокусом на довгострокову сталість результатів, а не лише на швидке усунення наслідків руйнувань. По-друге, доцільним є подальше інституційне закріплення проектного підходу як базового механізму реалізації політики відновлення на рівні громад, включно з розвитком систем навчання, консультування та методичної підтримки органів місцевого самоврядування.

По-третє, держава має зосередити увагу на нарощуванні інституційної спроможності громад як ключових агентів реінтеграційних процесів, зокрема через інвестиції в людський капітал, цифровізацію управлінських процесів та розвиток партнерств із громадянським суспільством і бізнесом. По-четверте, важливим завданням є забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадян у реалізації відновлювальних проектів, що сприятиме зміцненню довіри та соціальної згуртованості.

У підсумку, поєднання державних програм відновлення з проектною активністю громад формує основу для переходу від фрагментарної відбудови до системного реінтеграційного розвитку територій України. Саме такий підхід здатний забезпечити не лише відновлення зруйнованих регіонів, а й створення передумов для їх довгострокового сталого розвитку в європейському інтеграційному контексті.

Список використаних джерел:

1. Rzhavska N. Effective Models of Reintegration for De-occupied Territories. DOI: <https://doi.org/10.54515/lcp.2021.1.325-340>
2. The Reintegration Management Program Project is Launched under the Auspices of the Office of the President of Ukraine URL: <https://www.president.gov.ua/en/news/startuvav-proyekt-reintegration-management-program-za-pidtri-90277>
3. Policies of Reintegration of Temporarily Occupied Territories: Models, Scenarios, Discussions, Experience URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0997e989-a31b-482e-9c67-266f22716e82/content>
4. Sustainable Reintegration of Returning Migrants URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/sustainable-reintegration-of-returning-migrants_86be9bc5/5fee55b3-en.pdf
5. Шапталла Н.К., Камінська Н.В. Державна політика України з питань тимчасово окупованих територій: проблеми концептуалізації в сучасному науковому дискурсі. *Filosof's'ki ta metodologični problemi prava*. 2022. № 1 (23). С. 57–69.
6. Медяник І.С. Теоретико-правові питання реінтеграції тимчасово окупованих та анексованих територій у вітчизняній та світовій науці. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2023. Випуск 79. С. 70–75. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.11>
7. Гончаренко Г.А., Нікітюк Ю.М. Заходи держави щодо реінтеграції тог України як складова відновлення національної державності: теоретико-правовий аспект. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, 2025. № 2. С. 520–526. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.77>

8. Мінакова Є.В. Політика реінтеграції тимчасово окупованих територій України та її правові основи. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2024. №1 (31). С. 826–835. DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.75>

9. Головка Л., Худинець В., Головка Т. Проектна діяльність у територіальних громадах (на прикладі Колочавської територіальної громади Закарпатської області). *Demography and social economy*. 2025, № 1 (59). С. 35–54. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.035>

10. Від кризи до зростання: уроки ЄС для промислового відновлення України: колективна монографія / за ред. д.є.н., проф. В.А. Омеляненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 198 с

11. Мікуліч В.О. Оцінка потенціалу впровадження проектного менеджменту у практику роботи територіальних громад (на прикладі Курненської територіальної громади Житомирської області) *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124>

12. Полікrowsький Р. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проектами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 137–146. URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/11/11.24_topic_Roman-Polikrovskiy-137-146.pdf

13. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>

14. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi>

15. Державний фонд регіонального розвитку у 2025 році. URL: <https://mindev.gov.ua/diyalnist/derzhavnyi-fond-rehionalnoho-rozvitku/derzhavnyi-fond-rehionalnoho-rozvitku-u-2025-rotsi>

16. Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mindev.gov.ua/>

References:

1. Rzhavska N. Effective Models of Reintegration for De-occupied Territories. DOI: <https://doi.org/10.54515/lcp.2021.1.325-340>

2. The Reintegration Management Program Project is Launched under the Auspices of the Office of the President of Ukraine. Available at: <https://www.president.gov.ua/en/news/startuvav-proyekt-reintegration-management-program-za-pidtri-90277>

3. Policies of Reintegration of Temporarily Occupied Territories: Models, Scenarios, Discussions, Experience. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0997e989-a31b-482e-9c67-266f22716e82/content>

4. Sustainable Reintegration of Returning Migrants. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/sustainable-reintegration-of-returning-migrants_86be9bc5/5fee55b3-en.pdf

5. Shaptala N. K., Kaminska N. V. (2022) Derzhavna polityka Ukrainy z pytan tymchasovo okupovanykh terytorii: problemy kontseptualizatsii v suchasnomu naukovomu dyskursi [State policy of Ukraine on temporarily occupied territories: problems of conceptualization in modern scientific discourse]. *Filosofsk'i ta metodolohichni problemi prava*. № 1 (23). S. 57–69. (in Ukrainian)

6. Medianyuk I. S. (2023) Teoretyko-pravovi pytannia reintehratsii tymchasovo okupovanykh ta aneksovanykh terytorii u vitchyznianiі ta svitovii nauksі [Theoretical and legal issues of reintegration of temporarily occupied and annexed territories in domestic and world science]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, is. 79. s. 70–75. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.11> (in Ukrainian)

7. Honcharenko H. A., Nikitiuk Yu. M. (2025) Zakhody derzhavy shchodo reintehratsii tot Ukrainy yak skladova vidnovlennia natsionalnoi derzhavnosti: teoretyko-pravovyi aspekt [State measures for the reintegration of the Ukrainian people as a component of the restoration of national statehood: theoretical and legal aspect]. *Elektronne naukove vydannia "Analitichno-porivnialne pravoznavstvo"*, № 2. S. 520–526. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.77> (in Ukrainian)

8. Minakova Ye. V. (2024) Polityka reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii Ukrainy ta yii pravovi osnovy [The policy of reintegration of temporarily occupied territories of Ukraine and its legal basis]. *Visnyk kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy*. No. 1 (31). S. 826–835 DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.75> (in Ukrainian)

9. Holovko L., Khudynets V., Holovko T. (2025) Proiektna diialnist u terytorialnykh hromadakh (na prykladi Kolochavskoi terytorialnoi hromady Zakarpatskoi oblasti) [Project activities in territorial communities (on the example of the Kolochava territorial community of the Transcarpathian region)]. *Demography and social economy*. № 1 (59). S. 35–54. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.035> (in Ukrainian)
10. Omelianenko V. A. (eds.) (2024) Vid kryzy do zrostantnia: uroky YeS dlia promysloвого vidnovlennia Ukrainy [From crisis to growth: EU lessons for Ukraine's industrial recovery]: kolektyvna monohrafiia. In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, 198 s. (in Ukrainian)
11. Mikulich V. O. (2025) Otsinka potentsialu vprovadzhennia proiektnoho menedzhmentu u praktyku roboty terytorialnykh hromad (na prykladi Kumenskoï terytorialnoi hromady Zhytomyrskoi oblasti) [Assessment of the potential of implementing project management in the practice of territorial communities (using the example of the Kurny territorial community of Zhytomyr region)] *Ekonomika ta suspilstvo*. is. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124> (in Ukrainian)
12. Polikrovskiy R. (2024) Rozvytok kompetentnosti posadovykh osib orhanu mistseвого samovriaduvannia v upravlinni proiektamy [Development of project management competencies of local government officials]. *Aktualni problemy ekonomiky*, № 11 (281). S. 137–146. Available at: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskiy-137-146.pdf. (in Ukrainian)
13. Plan vidnovlennia Ukrainy [Ukraine Recovery Plan]. Available at: <https://recovery.gov.ua/> (in Ukrainian)
14. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021- 2027 roky ta plan zakhodiv z yii realizatsii [State Strategy for Regional Development for 2021-2027 and Action Plan for its Implementation]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi> (in Ukrainian)
15. Derzhavnyi fond rehionalnoho rozvytku u 2025 rotsi [State Regional Development Fund in 2025]. Available at: <https://mindev.gov.ua/diyalnist/derzhavnyi-fond-rehionalnoho-rozvytku/derzhavnyi-fond-rehionalnoho-rozvytku-u-2025-rotsi> (in Ukrainian)
16. Ministerstva rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy [Ministry of Community, Territorial and Infrastructure Development of Ukraine]. Available at: <https://mindev.gov.ua/> (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 03.11.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025