

Махначова Н. М.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

Бондар В. О.

Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ МОНІТОРИНГУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

У статті розглядається значення системи моніторингу в контексті публічного управління процесами повоєнного відновлення територіальних громад України. Обґрунтовано необхідність інтеграції моніторингових інструментів у систему публічного управління. Виявлено, що методика моніторингу економічних процесів загалом широко застосовується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Це стосується конкурентоспроможності економіки держави чи регіону, стану енергетичної інфраструктури, стану ґрунтів та його родючості в умовах воєнного середовища тощо. Разом з тим, комплексні питання моніторингу процесів відновлення та відбудови територіальних громад та України залишаються малодослідженими. Проаналізовано приклади реалізації моніторингу в умовах воєнного стану, в тому числі цифрових платформ DREAM, Платформа Cities4Cities, Ліга оновлення України ONOVA, Німецька платформа відбудови України, Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine). Визначено основні виклики, з якими стикаються громади в сучасних умовах, це брак інформації та спеціалістів, руйнування об'єктів інфраструктури, брак фінансування на проекти відбудови та відновлення, невеликий досвід у співпраці з міжнародними партнерами, знання мов, необхідне для формування якісних міжнародних зав'язків, потреба в навичках проєктного менеджменту. Досліджено, що в сучасних умовах територіальні громади та регіони часто стикаються з багатьма викликами, пов'язаними зі зниженням рівня життя, зростанням безробіття, відмовою від інвестування та іншими факторами, які погіршують їхню конкурентоспроможність. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення моніторингу та його ефективного використання в публічному управлінні на рівні громад. Визначено, що для досягнення сталого ефекту важливо забезпечити інституційну спроможність громад до збору, аналізу та використання даних. Також необхідне формування єдиного стандарту моніторингових індикаторів, інтегрованого в національну систему публічного управління. Наголошено, що активне залучення громадськості до цих процесів підвищить довіру до органів влади та дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ключові слова: моніторинг, повоєнне відновлення, публічне управління, територіальні громади, цифрові технології, громадянська участь.

Постановка проблеми. В сучасних умовах воєнного стану та у післявоєнний період органи публічної влади, дотримуючись принципів прозорості та доброчесності, мають обов'язок організувати системний моніторинг процесів відбудови та відновлення. Територіальні громади є осередками реалізації великої кількості управлінських рішень, тому що наслідки війни відчули безліч громад і цей процес ще триває.

Як зазначають дослідники, руйнування житлових будинків, об'єктів критичної інфраструктури,

втрата населення через евакуацію чи еміграцію, а також психологічні травми мешканців створюють надзвичайну потребу в ефективному й сталому відновленні. Територіальні громади та регіони стикаються з багатьма викликами, пов'язаними зі зниженням рівня життя, зростанням безробіття, відмовою від інвестування та іншими факторами, які погіршують їхню конкурентоспроможність.

За оцінкою SIGMA, система моніторингу в Україні має низький рівень уніфікації та координації між національними і місцевими рівнями, що створює

додаткові виклики для ефективного управління процесами відновлення. Відсутність єдиної системи моніторингу ускладнює оцінювання результативності відбудовчих процесів та може призвести до викривлення результатів і втрати довіри.

Однак наразі не існує єдиної платформи або нормативно визначеної моделі оцінювання результативності таких процесів. З іншого боку, ми маємо певну кількість цифрових платформ, про існування яких мають знати представники органів місцевої влади, територіальних громад, які намагаються подолати цей виклик, тому тема наукової статті є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика моніторингу економічних процесів загалом широко застосовується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Це стосується конкурентоспроможності економіки держави чи регіону, стану енергетичної інфраструктури, стану ґрунтів та його родючості в умовах воєнного середовища тощо. Разом з тим, комплексні питання моніторингу процесів відновлення та відбудови територіальних громад залишаються малодослідженими. Зокрема, Подзізей О. зазначає, що «в сучасних умовах територіальні громади та регіони стикаються з багатьма викликами, що пов'язаними зі зниженням рівня життя, зростанням безробіття, відмовою від інвестування та іншими факторами, які погіршують їхню конкурентоспроможність...» [1]. На думку Євсюкової О., «тривалість воєнного стану в Україні є невизначеною, але відновлення країни, регіонів і територіальних громад – це невідкладні питання, актуальність яких лише посилюється за умов сьогодення» [2]. Як зазначають Липовська Н., Мартинов О., Приймачов А. «руйнування житлових будинків, об'єктів критичної інфраструктури, втрата населення через евакуацію чи еміграцію, а також психологічні травми мешканців створюють надзвичайну потребу в ефективному й сталому відновленні» [3]. У контексті відновлення України після збройної агресії РФ все більше уваги слід приділяти проблемам моніторингу, оцінювання та контролю реалізації політик. У звітах UNDP відображено сучасні підходи до моніторингу відбудови, зокрема, через призму громадянської участі та використання цифрових інструментів [4].

У дослідженні Белінджер О. описано досвід використання піксельного тесту для виявлення бойових пошкоджень на території України в тому числі, що відкриває нові можливості для швидкого реагування та зменшення наслідків [5]. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. досліджують

стратегічний розвиток громад в умовах воєнних викликів через призму проєктного підходу, наголошуючи на важливості систематичного моніторингу реалізації проєктів відновлення для забезпечення їх ефективності та досягнення запланованих результатів [6]. У контексті стратегічного планування розвитку громад важливим є застосування ЦСР-центричного підходу, який, як зазначають Замкова Н., Махначова Н., Іванченко Г., дозволяє інтегрувати глобальні цілі сталого розвитку в локальні стратегії та забезпечити їх моніторинг через систему чітко визначених індикаторів [7].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі моніторингу в системі публічного управління повоєнним відновленням територіальних громад України, аналіз існуючих інструментів та формулювання практичних рекомендацій щодо їх інтеграції у діяльність органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Моніторинг відновлення територіальних громад у сучасних умовах розглядається як невід'ємна складова системи публічного управління. Його призначення полягає не лише у фіксації результатів чи зборі даних, а й у створенні механізмів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки моніторинговим інструментам можливо оцінити реальний стан відбудови, своєчасно виявляти проблеми, визначати пріоритети та адаптувати політику відновлення відповідно до динамічних змін середовища.

Серед основних функцій моніторингу можна виокремити інформаційну, аналітичну, прогностичну та комунікаційну. Інформаційна функція полягає у зборі достовірних даних щодо процесів відновлення; аналітична – у їхньому систематичному опрацюванні з метою виявлення тенденцій і проблемних зон; прогностична – у формуванні можливих сценаріїв розвитку та підготовці рішень для мінімізації ризиків; комунікаційна – у забезпеченні зворотного зв'язку між органами влади, громадами та суспільством.

Важливою особливістю сучасного моніторингу є його інтегрованість у цифрове середовище. Використання платформ, електронних сервісів та відкритих даних робить відновлювальні процеси більш прозорими та доступними для контролю. Це створює передумови для підвищення довіри з боку громадян і міжнародних партнерів, які беруть участь у відбудові.

Не менш значущим аспектом є інституційна спроможність органів місцевого самоврядування. Наявність кваліфікованих кадрів, розвинених

навичок проектного менеджменту та аналітичної культури визначає ефективність застосування моніторингових інструментів. За відсутності цих ресурсів навіть найсучасніші системи ризикують залишатися формальними.

Кабінет Міністрів України затвердив порядок визначення територій відновлення, а також порядки розробки, реалізації та моніторингу планів відновлення та розвитку регіонів і окремих територіальних громад [8]. Відновлення – це не лише відбудова будівель, а й відновлення довіри, соціального капіталу та місцевої економіки [3].

Розробка політики відбудови та розвитку територіальних громад потребує всебічного аналізу та оцінки поточної ситуації з врахуванням воєнних ризиків: окупації українських територій; процесу внутрішньої міграції, яка має здебільшого вимушений характер; втрати транзитивного потенціалу; деіндустріалізацію промислових регіонів, значні руйнування інфраструктури, як в межах певної територіальної громади, так і регіону в цілому [2].

Емпіричне дослідження показує, що у воєнних та повоєнних умовах ключовими напрямками моніторингу є оцінка стану критичної інфраструктури, соціальної сфери, мобільності населення, екологічних умов та економічної активності. Інституційний аспект моніторингу залишається проблемним. За оцінкою SIGMA, система моніторингу в Україні має низький рівень уніфікації та координації між національними і місцевими рівнями [9, с. 36]. Крім того, загроза централізації моніторингових повноважень може призвести до викривлення результатів та втрати довіри до процесів відбудови та відновлення.

Варто наголосити, що громадська участь у моніторингу має важливе значення для демократичної легітимності відбудовчих процесів. Залучення мешканців до оцінювання стану доріг, шкіл, медичних закладів та екологічного стану сприяє формуванню спільної відповідальності та прозорості. Платформи громадського моніторингу можуть стати основою для формування децентралізованої системи управління, де рішення приймаються за участю тих, кого вони безпосередньо стосуються.

Проаналізуємо наявні публічні цифрові платформи моніторингу відновлення України, а саме DREAM, Платформа Cities4Cities, Ліга оновлення України ONOVA (рис.1.), Німецька платформа відбудови України, Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine). Крім того, охарактеризуємо особливості їх функціонування.

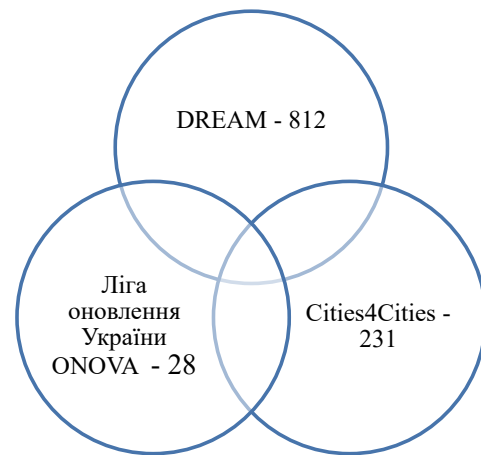


Рис. 1. Кількість проєктів/проєктних пропозицій, розміщених на цифрових платформах відновлення України

* Сформовано авторами за даними [10–12]

Цифрова платформа DREAM [10], що працює в тестовому режимі, є одним з центральних інструментів прозорості та підзвітності органів публічної влади. Її головна мета прозоре управління публічними інвестиціями, розподілом державних та міжнародних коштів.

Платформа Cities4Cities [11] допомагає налагоджувати зв'язки між українськими громадами та європейськими муніципалітетами, щоб побудувати сильні партнерства і підтримати Українське прагнення до членства в ЄС і після воєнного відновлення.

Ліга оновлення України ONOVA – ще одна платформа для об'єднання та взаємодії представників різних сфер діяльності та впливу задля однієї мети, а саме відбудувати та ефективно оновити Україну, зробити її кращою: безпечнішою, досконалою, зручнішою, сучасною – оновленою версією України [12].

Німецька платформа відбудови України має на меті посилити внесок Німеччини у відбудову України. Вона покликана забезпечувати більшу прозорість, ефективність та результативність ініціатив з відбудови шляхом сприяння налагодженню контактів та обміну досвідом між приватним сектором, муніципалітетами, громадянським суспільством та науковими організаціями, а також шляхом надання інформації про можливості консультування, співпраці та фінансування на веб-сторінці [13].

Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) виконує важливу місію – напрацювання партнерських взаємин із Національними комітетами Світової організації бізнесу (The World Business Organization) у 94 країнах світу для сприяння міжнародній торгівлі,

опанування нових ринків, пошуку партнерів та залучення інвестицій. Головний напрямок діяльності ICC Ukraine – міжнародне співробітництво, створення умов для інтеграції українського бізнесу до міжнародної бізнес – спільноти [14].

Висновки. Отже, моніторинг відновлення громад в умовах воєнного стану і після війни є не лише технічним, а й управлінським інструментом, який забезпечує прозорість, ефективність та адаптивність управлінських рішень. Наявні інструменти цифрового та дистанційного моніторингу відкривають нові можливості для аналізу ситуації на місцях у реальному часі.

Проаналізовано наявні публічні цифрові платформи моніторингу відновлення України: DREAM, Cities4Cities, ONOVA, Німецька платформа відбудови України, ICC Ukraine. Платформа DREAM забезпечує прозоре управління публічними інвестиціями. Cities4Cities налагоджує зв'язки між українськими та європейськими громадами. ONOVA об'єднує представників різних сфер для відбудови України. Німецька платформа сприяє обміну досвідом та координації зусиль. ICC Ukraine напрацьовує партнерські взаємини для залучення інвестицій.

Визначено основні виклики громад: брак інформації та спеціалістів, руйнування інфра-

структури, брак фінансування, невеликий досвід співпраці з міжнародними партнерами, знання мов, потреба в навичках проєктного менеджменту. За оцінкою SIGMA, система моніторингу в Україні має низький рівень уніфікації та координації між національними і місцевими рівнями.

Встановлено, що ключовими напрямками моніторингу є оцінка стану критичної інфраструктури, соціальної сфери, мобільності населення, екологічних умов та економічної активності. Громадська участь у моніторингу має важливе значення для демократичної легітимності відбудовчих процесів та формування прозорості.

Для досягнення сталого ефекту важливо забезпечити інституційну спроможність громад до збору, аналізу та використання даних. Також необхідне формування єдиного стандарту моніторингових індикаторів, інтегрованого в національну систему публічного управління. Активне залучення громадськості до цих процесів підвищить довіру до органів влади та дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, моніторинг має стати невід'ємною частиною системи публічного управління повоєнною відбудовою України, що дозволить забезпечити прозорість, підзвітність та сталий розвиток на місцевому рівні.

Список літератури:

1. Подзізей О. Концептуальні підходи відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ І. Економіка*. 1, 2023. С. 28–33 DOI <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-28-33> (дата звернення: 05.09.2025)
2. Євсюкова О. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна перспектива. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2023 р., № 4 (82). С. 110–118 DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.19> (дата звернення: 05.09.2025)
3. Липовська Н. А., Мартинов О. В., Приймачов А. Е. Концептуальні підходи до інтерпретації ресурсів відновлення громад. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 340–349. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-24> (дата звернення: 06.09.2025)
4. UNDP Ukraine. Monitoring and Evaluation as a Key to Post-war Recovery. 2022. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/monitoring-and-evaluation-key-post-war-recovery-and-development-territorial-communities-ukraine> (дата звернення: 07.09.2025)
5. Ballinger O. Open Access Battle Damage Detection via Pixel-Wise T-Test on Sentinel-1 Imagery. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2405.06323> (дата звернення: 07.09.2025)
6. Семенюк І.Ю., Іванченко Г.В., Веслова Я.В. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5> (дата звернення: 07.09.2025)
7. Замкова Н. Л., Махначова Н. М., Іванченко Г. В. ЦСР-центричний підхід до стратегічного планування розвитку громад. *Scientia fructuosa*. 2024. № 5 (157). С. 105–120. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)08](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)08) (дата звернення: 07.09.2025)
8. Уряд затвердив порядки з питань відновлення та розвитку регіонів і громад. 19.07.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyy-poriadky-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-hromad> (дата звернення: 07.09.2025)
9. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Грудень 2023. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_\(укр\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_(укр).pdf) (дата звернення: 08.09.2025)

10. Публічні інвестиційні проекти. *DREAM аналітика*. URL: https://bi.dream.gov.ua/?select=_Language/%5B%5D%5D/#/investmentProjects (дата звернення: 08.09.2025)
11. Платформа Cities4Cities. URL: <https://cities4cities.eu/proekty/dovgostrokovi-mizmunicipalni-partnerstva/> (дата звернення: 09.09.2025)
12. Ліга оновлення України ONOVA. URL: <https://onova.org.ua/pro-lihu> (дата звернення: 09.09.2025)
13. Спільними зусиллями до відбудови. URL: <https://www.ukraine-wiederaufbauen.de/ukraine-uk> (дата звернення: 09.09.2025)
14. Партнерство заради процвітання. Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine). URL: <https://iccu.org> (дата звернення: 09.09.2025)

Makhnachova N. M., Bondar V. O. THE ROLE OF MONITORING IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

The article discusses the importance of the monitoring system in the context of public administration of the processes of post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. The necessity of integrating monitoring tools into the public administration system is substantiated. It has been found that the methodology for monitoring economic processes is widely used by domestic and foreign scientists. This applies to the competitiveness of the economy of a state or region, the state of energy infrastructure, the condition of soil and its fertility in a military environment, etc. At the same time, complex issues of monitoring the processes of restoration and reconstruction of territorial communities and Ukraine remain understudied. Examples of monitoring implementation in martial law conditions were analysed, including the DREAM digital platform, the Cities4Cities platform, the ONOVA League for the Renewal of Ukraine, the German Platform for the Reconstruction of Ukraine, and the Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine). The main challenges faced by communities in the current environment have been identified as a lack of information and specialists, destruction of infrastructure, lack of funding for reconstruction and restoration projects, limited experience in cooperation with international partners, language skills necessary for forming high-quality international ties, and the need for project management skills. The study found that in the current environment, local communities and regions often face many challenges related to declining living standards, rising unemployment, reluctance to invest, and other factors that undermine their competitiveness. Recommendations are made for improving monitoring and its effective use in public administration at the community level. It is determined that in order to achieve a sustainable effect, it is important to ensure the institutional capacity of communities to collect, analyse and use data. It is also necessary to develop a single standard for monitoring indicators, integrated into the national public administration system. It is emphasised that the active involvement of the public in these processes will increase trust in the authorities and enable informed management decisions to be made.

Key words: monitoring, post-war recovery, public administration, local communities, digital technologies, civic participation.

Дата надходження статті: 11.09.2025

Дата прийняття статті: 22.10.2025

Опубліковано: 29.12.2025