

**Аліна ЖУКОВСЬКА**

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ<sup>1</sup>**

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування територіальних громад в Україні. Вона посилила соціально-економічні диспропорції, загострила проблеми доступу населення до базових послуг, інфраструктури, зайнятості, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та участі в ухваленні управлінських рішень. У цих умовах територіальні громади стали не лише базовим рівнем місцевого самоврядування, а й ключовим простором забезпечення життєстійкості населення, організації допомоги внутрішньо переміщеним особам, підтримки вразливих груп, відновлення локальної економіки та формування передумов для післявоєнного розвитку [1].

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває проблема інклюзивного розвитку територіальних громад [1-2]. Йдеться не лише про забезпечення прав окремих соціальних груп, а про формування такої моделі місцевого розвитку, за якої всі мешканці громади мають реальні можливості для участі в економічному, соціальному, культурному та громадському житті. Інклюзивність у цьому контексті слід розглядати як управлінський принцип, що передбачає врахування потреб різних груп населення, справедливий доступ до ресурсів і послуг, зменшення просторових, соціальних, економічних, цифрових та інституційних бар'єрів [1; 3].

---

<sup>1</sup> Публікацію підготовлено в межах виконання наукового проєкту № 2025.02/0023 «Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови: теоретико-методологічні та прикладні засади», що фінансується за рахунок коштів гранту Президента України докторам наук для проведення наукових досліджень і розробок на 2026 рік за результатами конкурсу Національного фонду досліджень України (Державний реєстраційний номер: 0126U003134)

В умовах війни інклюзивний розвиток територіальних громад набуває нового змісту. Якщо в мирний період він переважно пов'язувався із забезпеченням рівних можливостей, доступністю послуг, участю громадян та подоланням соціального виключення, то в умовах війни до цих аспектів додаються питання безпеки, стійкості, адаптації до кризових змін, підтримки постраждалого населення, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, реабілітації військових і цивільних, відновлення зруйнованої інфраструктури та збереження людського потенціалу громад [1].

Інклюзивний розвиток територіальних громад доцільно трактувати як цілеспрямований процес формування умов для рівноправної участі всіх груп населення у житті громади, доступу до суспільних благ, ресурсів, послуг і можливостей розвитку з урахуванням соціальної різноманітності, локальних потреб, безпекових викликів та стратегічних пріоритетів відновлення. Такий підхід дозволяє розглядати інклюзію не як окремий соціальний напрям, а як наскрізну характеристику системи управління розвитком громади [1; 3].

Управлінський вимір інклюзивного розвитку територіальних громад охоплює декілька взаємопов'язаних складових.

По-перше, це інституційна спроможність органів місцевого самоврядування враховувати потреби різних груп населення під час стратегічного планування, розподілу ресурсів, розроблення місцевих програм і надання публічних послуг. В умовах війни особливого значення набуває здатність громади швидко ідентифікувати нові соціальні потреби, змінювати управлінські пріоритети та координувати взаємодію між владою, бізнесом, громадськими організаціями, волонтерами й міжнародними партнерами.

По-друге, важливою складовою є соціальна інклюзія, що передбачає підтримку осіб і груп, які найбільше постраждали від війни або мають підвищений ризик соціального виключення. До таких груп належать внутрішньо переміщені особи, ветерани, особи з інвалідністю, діти, молодь, люди старшого віку, малозабезпечені домогосподарства, родини загиблих військовослужбовців, особи,

які потребують реабілітаційних, соціальних або психологічних послуг. Для громад важливо не лише забезпечувати адресну допомогу, а й створювати умови для інтеграції цих груп у локальне економічне та суспільне життя [3].

По-третє, інклюзивний розвиток потребує економічного підґрунтя. Війна суттєво вплинула на місцеві ринки праці, підприємництво, бюджетні можливості громад та інвестиційну активність. Тому інклюзивна економічна політика на рівні громади має бути спрямована на підтримку зайнятості, розвиток малого і середнього бізнесу, залучення жінок, молоді, ветеранів, людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб до продуктивної економічної діяльності. У післявоєнний період саме здатність громад створювати робочі місця та підтримувати економічну самореалізацію мешканців стане одним із ключових чинників їхньої стійкості [1; 2].

По-четверте, важливим напрямом є просторова та інфраструктурна інклюзія. Відновлення громад після війни не може зводитися лише до фізичної відбудови об'єктів. Воно має передбачати створення безбар'єрного, безпечного, доступного і зручного середовища для всіх мешканців. Це стосується адміністративних будівель, закладів освіти, охорони здоров'я, культури, транспорту, укриттів, громадських просторів, цифрової інфраструктури та сервісів. Відбудова має здійснюватися не за принципом повернення до довоєнного стану, а на основі сучасних стандартів доступності, енергоефективності, безпеки та соціальної орієнтованості.

По-п'яте, особливого значення набуває цифрова інклюзія. Цифровізація публічного управління, електронні послуги, онлайн-комунікація з громадянами, цифрові платформи участі, реєстри потреб і ресурсів можуть суттєво підвищити ефективність управління громадою. Водночас цифровізація може поглиблювати нерівність, якщо частина населення не має доступу до цифрових пристроїв, інтернету або необхідних навичок. Тому цифрова трансформація громад має супроводжуватися заходами цифрової просвіти, підтримкою людей старшого віку, осіб з інвалідністю,

мешканців віддалених населених пунктів та інших груп, які ризикують залишитися поза цифровими можливостями.

По-шосте, інклюзивний розвиток неможливий без участі громадян у процесах ухвалення рішень. В умовах війни участь населення часто ускладнюється безпековими, міграційними та психологічними чинниками. Однак саме залучення мешканців до визначення пріоритетів відновлення, громадських обговорень, консультацій, бюджетування, оцінювання якості послуг і моніторингу місцевих програм дозволяє підвищити легітимність управлінських рішень та посилити довіру до місцевої влади.

Розв'язання цих завдань потребує належного фінансового забезпечення. Інклюзивний розвиток територіальних громад не може ґрунтуватися лише на декларативних намірах, оскільки реалізація відповідних заходів потребує поєднання бюджетних, грантових, донорських, інвестиційних та партнерських ресурсів. Саме диверсифікація джерел фінансування дозволяє громадам підтримувати соціальні програми, розвивати доступну інфраструктуру, модернізувати послуги та реалізовувати проекти, орієнтовані на потреби різних груп населення [2].

Узагальнюючи зазначене, можна визначити такі ключові напрями забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах війни та післявоєнного відновлення: інтеграція принципів інклюзивності у стратегії розвитку територіальних громад, програми відновлення та місцеві цільові програми; проведення діагностики потреб різних груп населення, зокрема тих, які постраждали від війни або мають підвищений ризик соціального виключення; формування системи доступних і якісних публічних, соціальних, освітніх, медичних, реабілітаційних та адміністративних послуг; розвиток безбар'єрної інфраструктури та доступного громадського простору; підтримка зайнятості, підприємництва та економічної активності вразливих груп населення; забезпечення цифрової доступності та підвищення цифрових компетентностей мешканців громад; розвиток партнерства між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, волонтерськими ініціативами та

міжнародними донорами; запровадження системи моніторингу й оцінювання інклюзивності місцевого розвитку.

Окремої уваги потребує питання доброчесності, прозорості та ефективності використання ресурсів, спрямованих на інклюзивний розвиток і післявоєнне відновлення громад. В умовах значних фінансових потреб та залучення зовнішньої допомоги корупційні ризики можуть знижувати результативність соціальних реформ, обмежувати доступ населення до суспільних благ і посилювати недовіру до інститутів публічного управління [4]. Тому інклюзивний розвиток має супроводжуватися належними механізмами підзвітності, громадського контролю, моніторингу та оцінювання результатів.

Особливого значення при цьому набувають питання оцінювання інклюзивного розвитку громад. Без відповідної системи індикаторів інклюзивність ризикує залишитися декларативним принципом, який складно виміряти, порівняти та інтегрувати в управлінські рішення. Доцільним є формування комплексної системи оцінювання, яка може включати соціально-демографічні, економічні, інфраструктурні, цифрові, інституційні та безпекові показники. Така система має дозволяти не лише фіксувати поточний стан громади, а й виявляти бар'єри, групи ризику, територіальні диспропорції та напрями пріоритетного втручання [1; 2].

У післявоєнному відновленні інклюзивний підхід має стати одним із базових принципів державної та місцевої політики. Це означає, що відбудова територіальних громад повинна орієнтуватися не лише на відновлення інфраструктури та економічної активності, а й на створення справедливих умов для життя, праці, участі та самореалізації всіх мешканців. Саме такий підхід дозволяє поєднати фізичне відновлення територій із соціальним відновленням громад, зміцненням людського потенціалу та підвищенням довіри до інститутів місцевого управління.

Отже, інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнного відновлення є не допоміжним, а

стратегічним напрямом управління місцевим розвитком. Він поєднує соціальну справедливість, економічну активність, доступність послуг, безбар'єрність, цифрову інклюзію, громадську участь і стійкість до кризових викликів. Для України це питання має особливе значення, оскільки саме територіальні громади виступають ключовим рівнем практичної реалізації політики відновлення, підтримки населення та формування нової якості розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. С. 24-45.
2. Желюк Т., Жуковська А. Джерела фінансового забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2022. С. 183-202.
3. Жуковська А.Ю. Соціальна і гуманітарна політика: навч. посіб. Тернопіль, Крок. 2012. 307 с.
4. Длугопольський О.В., Жуковська А.Ю. Корупція і соціальні реформи: аспекти взаємовпливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 229-240.