

ПРАКТИКИ СТІЙКОСТІ ПІВДЕННО-СХІДНИХ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ

КЕЙС-СТАДІ

Запоріжжя 2026

Арабаджиев Д.Ю., Лепський М.А., Карпенко А.В., Турило А.Р. Трофименко Є.Ю. Практики стійкості Південно-Східних областей України в умовах повномасштабної війни: кейс-стаді / за ред. Жавжарової Т.Л. Запоріжжя: ГО “Екосенс”. 2026. 68 с.

Автори-укладачі:

Арабаджиев Д.Ю. – керівник авторського колективу, експерт ГО «Екосенс», регіональний координатор Національної платформи стійкості та згуртованості, доктор політичних наук, професор ЗНУ

Лепський М.А. – доктор філософських наук, професор ЗНУ

Карпенко А.В. – експерт ГО «Екосенс», директор Запорізького кластеру «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування», доктор економічних наук, професор НУ «Запорізька політехніка»

Турило А.Р. – стажерка ГО «Екосенс», магістр спеціальності С5 «Соціологія» ЗНУ

Трофименко Є.Ю. – аспірантка спеціальності С2 «Політологія» ЗНУ

У даній публікації в форматі кейс-стаді подано аналіз та узагальнення успішних практик раннього відновлення, соціальної згуртованості та суспільної стійкості, які реалізовувалися протягом 2024-2025 років органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, вищими навчальними закладами, підприємствами та асоціаціями Запорізької, Миколаївської, Херсонської областей та були представлені на Міжрегіональній конференції стійкості “Незламний Південний Схід» 12.12.2025 (м. Запоріжжя).

Кейс-стаді орієнтоване на вивчення та масштабування органами місцевого самоврядування, обласними державними та військовими адміністраціями, громадськими організаціями, медіа, бізнес-структурами та кластерними

об’єднаннями, а також міжнародними партнерами, які залучені до процесів раннього відновлення, розвитку громад задля посилення суспільної стійкості в умовах війни.

Публікація підготовлена ГО “Екосенс” як складова частина реалізації проєкту «Міжрегіональна конференція стійкості «Незламний Південний Схід» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» в межах Проєкту «Імпульс: розширення можливостей громадянського суспільства для стійкості та відновлення України», що реалізовується завдяки фінансуванню Норвегії (Norad) та Швеції (Sida), у партнерстві з Фондом Східна Європа.

Зміст матеріалу не обов’язково відображає позицію Міжнародного фонду «Відродження», Уряду Норвегії та Уряду Швеції.

ЗМІСТ

- 4** Вступ
- 6** Практики раннього відновлення: досвід громад Південного Сходу України
- 17** Роль місцевого самоврядування у стійкості громад під час війни
- 19** Від дослідження до управління ризиками стійкості територіальних громад
- 29** Стійкий бізнес – стійкий регіон: кейси стійкості підприємців Південного Сходу та бізнес-спільнот
- 53** Практики сталого розвитку громад Південного Сходу в умовах війни та зміни клімату

З початку повномасштабного вторгнення ворога Південно-Східний регіон України продовжує бути одним із найнебезпечніших напрямків фронту, на якому тривають важкі бої, ворогом здійснюється терор проти мирного населення, ведуться обстріли з усіх можливих видів озброєння як великих міст (Запоріжжя, Миколаїв, Херсон), так і інших населених пунктів відповідних областей. Повномасштабне вторгнення ворога актуалізувало для жителів цих областей нові ризики та виклики, які ще більше характеризуються стратегічною та навіть побутовою невизначеністю, а ризики стали каскадними. Позначилися такі негативні чинники і на згуртованості та стійкості територіальних громад через вимушену міграцію та еміграцію, стрес від постійних обстрілів, відчуття постійної небезпеки, проблеми з водопостачанням, електрикою, транспортом тощо.

Кожне з прифронтових міст Південного Сходу щодня стикається із схожими викликами раннього відновлення після обстрілів та напрацьовує власний досвід відбудови та суспільної стійкості, який залишається на рівні регіону, тоді як є цінним і масштабованим для сусідніх регіонів.

Наприкінці 2025 року в Запоріжжі громадською організацією «Екосенс» у партнерстві з Національною платформою стійкості і згуртованості, Радою відновлення Запоріжжя та ГС «Запорізький кластер «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування» (або ГС «Запорізький кластер «ІАМ») в рамках проєкту «Імпульс», що реалізується Міжнародним фондом «Відродження» та фондом «Східна Європа» за підтримки Норвегії та Швеції, була організована міжрегіональна Конференція стійкості «Незламний Південний Схід». Її метою став обмін досвідом раннього відновлення в умовах повномасштабної війни та посилення співпраці між органами місцевої влади, самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу, поліції прифронтових Запорізької, Миколаївської та Херсонської областей.

У даній публікації зібрано, проаналізовано та узагальнено з метою масштабування успішні міжсекторальні практики збереження стійкості та раннього відновлення Запорізької, Миколаївської та Херсонської областей, які будуть корисні для вивчення з метою управління ризиками та відновлення.

Відбір кейсів для брошури здійснювався на основі матеріалів виступів, інтерв'ю, презентацій та панельних обговорень Конференції «Незламний Південний Схід», а також попередніх аналітичних і програмних матеріалів організаторів. Ключовими критеріями відбору стали практичність рішень, їхня відтворюваність в інших територіальних громадах та міжсекторальний характер, що передбачає взаємодію влади, громадянського суспільства, бізнесу та експертного середовища.

Окремим результатом конференції, що відображений у брошурі, є розробка та презентація програми експертного опитування «Мапування ризиків суспільної стійкості територіальних громад Запорізької області», яке може бути масштабоване для дослідження та управління суспільними ризиками різних територіальних громад не тільки України, але й європейських країн в умовах геополітичних викликів і військових загроз.

Зібрано також цінний досвід щодо зеленого відновлення міст Південного сходу в умовах кліматичних змін. Значну увагу приділено досвіду збереження економічної стійкості та розвитку підприємництва в умовах тривалої війни, зокрема ролі бізнес-асоціацій і кластерних спільнот у цьому процесі та можливостям підтримки з боку державних органів і структур.

Залучення широких кіл громадськості, експертів, науковців, органів виконавчої влади, муніципалітетів, територіальних громад, медіа до обміну практиками раннього відновлення та сталого розвитку сприяє збереженню інтересу до європейської інтеграції, зміцненню екосистеми суспільної стійкості цих регіонів.

Таким чином, публікація акумулює управлінські, експертні і громадські практики раннього відновлення Південного сходу України, релевантні умовам повномасштабної війни, з метою їх поширення, аналізу та масштабування.

ПРАКТИКИ РАНЬОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ДОСВІД ПІВДЕННОГО СХОДУ



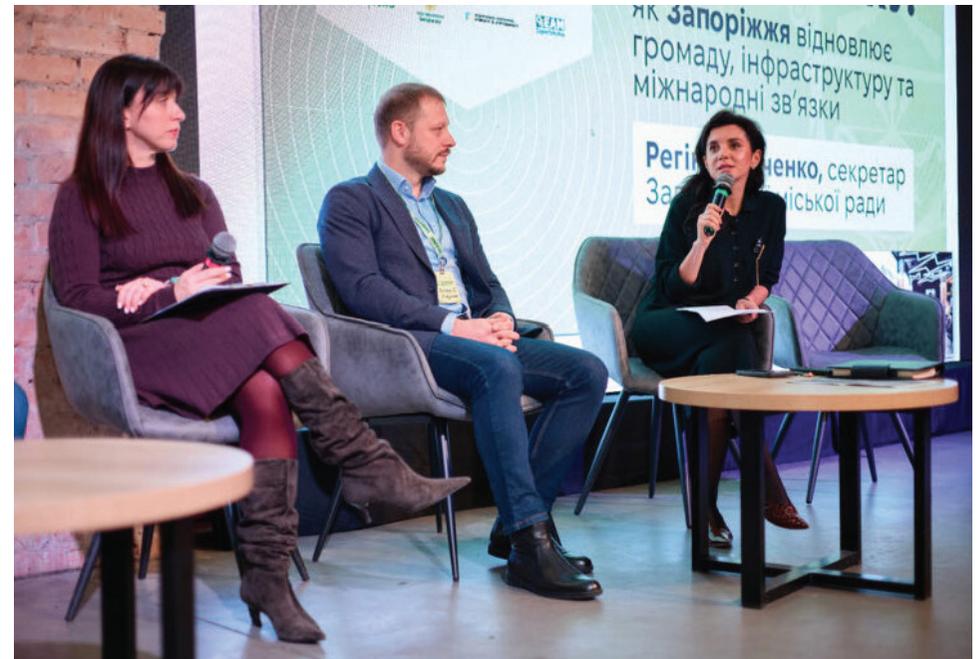
КЕЙС

ВІД СТІЙКОСТІ ДО РОЗВИТКУ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПРАКТИКИ РАНЬОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЗАПОРІЖЖЯ

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ:

Запоріжжя функціонує як велике прифронтове місто в умовах системних ракетних і дронівих атак, що зумовили значні людські, інфраструктурні та економічні втрати. За період повномасштабної війни пошкоджено 1063 багатоквартирні будинки та 2207 будинків приватного сектору, 19 закладів охорони здоров'я, 113 освітніх установ, 81 об'єкт культури, спорту та дозвілля, а також 715 об'єктів промисловості, енергетики, логістики та торгівлі. Сукупність безпекових ризиків, демографічного скорочення, внутрішнього переміщення населення та перевантаження соціальної інфраструктури сформувала потребу переходу від екстреного реагування до системної моделі раннього відновлення.



СТІЙКІСТЬ ПІД ЧАС ВІЙНИ



Турбота про людей, які постраждали від війни, є пріоритетом міської влади Запоріжжя.

Комплексна програма соціального захисту

Понад 500 родин, чії оселі були пошкоджені, отримали близько 94,5 млн грн компенсації.

Додаткова одноразова допомога

Надається людям з інвалідністю, багатодітним сім'ям та отримувачам субсидій.

Гуманітарне реагування

Психологічна, правова та гуманітарна допомога на місці надзвичайних подій. Надається міськими службами спільно з партнерськими організаціями.



Всього за час повномасштабної війни пошкоджено

Житловий сектор

1063 – багатоквартирні будинки
2207 – будинки приватного сектору

Комунальні об'єкти

19 – заклади охорони здоров'я
113 – освітні заклади
81 – заклади дозвілля, спорту, культури

Інфраструктура

715 – промислові об'єкти, торговельні заклади, енергетика, портова галузь, логістика тощо
223 – інші будівлі та споруди



РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

Запоріжжя реалізувало комплексну модель раннього відновлення, що поєднує управлінські, інституційні та економічні інструменти. На управлінському рівні ключовим стало збереження функціональності міських інституцій та розширення доступу до публічних послуг, зокрема через збільшення переліку адміністра-

тивних послуг у ЦНАП до 531 позиції, включно з ветеранськими та соціальними сервісами.

В інституційному вимірі місто інвестувало у людський капітал і соціальну згуртованість: це відновлення та адаптація освітньої мережі (на грудень 2025, введено змішане навчання у 97 школах, створено 9 підземних шкіл), розвиток міського молодіжного центру, культурної інфраструктури та бібліотечних про-

сторів як безпечних точок взаємодії громади.

В економічному та інфраструктурному вимірах акцент зроблено на енергоефективності та швидкому відновленні: впровадження когенераційних установок, сонячних електростанцій, оновлення транспортної спроможності міста. Також реалізовано залучення міжнародної допомоги через партнерства з містами-побратимами.



КЛЮЧОВІ АКТОРИ:

Провідну роль відіграли органи місцевого самоврядування та органи виконавчої влади Запоріжжя, області. До реалізації практик були залучені комунальні підприємства, заклади освіти, культури та соціального захисту, громадські організації, міжнародні партнери та міста-побратими з Європи й інших регіонів світу.

Оновлення угод. Лахті (Фінляндія), Бельфор (Франція), Бірмінгем (Велика Британія)

Оздоровлення дітей. Близько 200 дітей взяли участь у програмах за кордоном.

Розробка стратегічних документів.

Розширення міжнародних партнерств. Монтезільвано (Італія), Орандж (Австралія), Огре (Латвія), Бельці (Молдова), Текіла (Мексика).

Успішна реалізація проєктів з містом-побратимом Обергаузен. Реабілітаційне обладнання - 68 тис. євро, комп'ютерний томограф 524 тис. євро.

РЕЗУЛЬТАТИ:

У короткостроковій перспективі:

- забезпечено безперервність освітніх, соціальних і адміністративних послуг
- оперативне гуманітарне реагування та підтримка вразливих груп населення.

У середньостроковій перспективі:

- сформовано інституційну основу для економічної стабілізації,

- енергетична автономізація
- розвиток міжнародної співпраці, зокрема через оновлення угод і реалізацію спільних проєктів із містами-побратимами, включно з отриманням реабілітаційного обладнання та медичної техніки на суму понад 590 тис. євро.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Ключовими факторами стали людиноцентризм, ціннісно-орієнтований підхід, заснований на візії «Сенсів Запоріжжя», інституційна спроможність міської влади, поєднання соціальних і економічних рішень, орієнтація на людей як центральний елемент стійкості, а також системна робота з міжнародними партнерами.

РИЗИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ:

Основними ризиками залишаються

- безпекова ситуація (посилення артилерійських та ракетних обстрілів населених пунктів області); негативна динаміка лінії фронту;
- евакуація та вимушена міграція жителів, соціальна ізоляція людей, що втратили житло,

- збільшення кількості дітей, які пережили травматичний досвід війни, освітні втрати та соціальна дезадаптація дітей, які тривалий час навчаються онлайн, перебувають у підвалах/укриттях та живуть у прифронтовій зоні,
- виснаження фінансових ресурсів,
- залежність від зовнішньої допомоги
- демографічні та кадрові втрати внаслідок тривалої війни,
- ризик поширення російської пропаганди та наративів.

ПОТЕНЦІАЛ МАСШТАБУВАННЯ:

Досвід Запоріжжя є відтворюваним для інших великих і середніх громад прифронтових регіонів, насамперед у частині розширення публічних послуг, енергоефективних рішень, розвитку соціальної та культурної інфраструктури як елементів стійкості.

КОНТАКТ / ІНСТИТУЦІЯ:

Запорізька міська рада

Пошта: info@zp.gov.ua, zvern@zp.gov.ua.

Офіційний сайт: <https://zp.gov.ua>

Регіна Харченко,

секретар Запорізької міської ради.



КЕЙС

СТІЙКІСТЬ ПІД ПОСТІЙНИМ ВОГНЕМ: ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕЗЕРВУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ХЕРСОНСЬКОЇ ГРОМАДИ

Громада/регіон: Херсонська міська територіальна громада, Херсонська область

КОНТЕКСТ:

Херсонська громада з 24 лютого 2022 року перебувала в умовах окупації протягом 256 днів, унаслідок чого близько 50% жителів були змушені залишити свої домівки. Після деокупації громада опинилася в ситуації постійної воєнної загрози: відстань до позицій окупаційних військ становить близько 4 км, середня інтенсивність обстрілів – 24 рази на добу. З листопада 2022 року зафіксовано 28 381 обстріл території громади. Протягом 2025 року мешканці понад 5000 разів зазнавали атак дронами. Сукупні втрати включають 886 поранених, у тому числі 7 дітей, та 63 загиблих. Окремим екстремальним викликом став підрив Каховської ГЕС, що спричинив затоплення мікрорайону Корабел і прибережної зони, пошкодження або знищення 2240 житлових будинків, ураження понад 9000 жителів та втрату житла для 2782 осіб.



РОСІЙСЬКІ ОКУПАНТИ ВЧИНИЛИ НАЙБІЛЬШЕ ЗЛОЧИН ЕКОЦИДУ

- ПІД ВОГНЕМ ВОРОЖОЇ АРТИЛЕРІЇ ЕВАКУАЦІЯ ТРИВАЛА **3 ДНІ**
- У ДЕЯКИХ МІСЦЯХ ГРОМАДИ РІВЕНЬ ВОДИ ПІДНЯВСЯ ДО **11 МЕТРІВ**
- МІКРОРАЙОН КОРАБЕЛ ТА ПРИБЕРЕЖНА ЗОНА ГРОМАДИ ПОВНІСТЮ ЗАТОПЛЕНІ
- **2 240** ЖИТЛОВИХ БУДИНКІВ БУЛО ПОШКОДЖЕНО/ЗРУЙНОВАНО
- ПОНАД **9 000** ЖИТЕЛІВ ПОСТРАЖДАЛИ
- **2 782** ЖИТЕЛІ ЗАЛИШИЛИСЯ БЕЗ ДОМІВОК



РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

Херсонська громада сформувала модель раннього відновлення, засновану на принципі багаторівневого резервування та децентралізації критичної інфраструктури. З перших днів повномасштабного вторгнення було забезпечено безперебійну роботу лікарень, громадського транспорту та ключових інженерних систем, паралельно проводилась екстрена перевірка й облаштування укриттів та бомбосховищ.

Після деокупації ключовим управлінським рішенням стало створення системи дублювання електропостачання, тепlopостачання, водопостачання та водовідведення, що мінімізує вразливість об'єктів у разі ураження. Практика передбачає не один резервний елемент, а мережу взаємопідстраховок, доповнену інженерним захистом обладнання,



- відсутність мобільного зв'язку
- відсутність електроенергії, водопостачання та опалення

використанням антидронових сіток, матеріальних резервів та автоматизацією процесів із пріоритетом безпеки персоналу.

Соціально-гуманітарний компонент реалізується через мобільні служби реагування: виїзди на міс-

ця обстрілів, надання комплексної правової, психологічної та матеріальної допомоги, організацію гарячого харчування, відвідування постраждалих у закладах охорони здоров'я та оперативну роботу аварійно-ремонтних бригад.

КЛЮЧОВІ АКТОРИ:

Ключовими акторами виступають органи місцевого самоврядування Херсонської міської територіальної громади, комунальні підприємства критичної інфраструктури, соціальні служби, медичні заклади, аварійно-рятувальні підрозділи, а також міжнародні партнери, залучені до відновлення та гуманітарного реагування.

РЕЗУЛЬТАТИ:

У короткостроковій перспективі забезпечено безперервність надання базових життєво необхідних послуг в умовах щоденних обстрілів, знижено ризик повного знеструмлення та колапсу інженерних систем, сформовано ефективну систему реагування на наслідки атак.

У середньостроковій перспективі створено інституційну модель виживання громади, здатної функціонувати в умовах тривалої високої інтенсивності воєнних загроз.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Визначальними факторами стали стратегічне мислення, орієнтація на децентралізацію, багаторівневе резервування, готовність до найгірших сценаріїв (сценарний підхід), а також інтеграція соціальних, інженерних і управлінських рішень у єдину систему стійкості.

РИЗИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ:

Ключовими ризиками залишаються постійна близькість до лінії фронту, висока інтенсивність обстрілів і дронних атак, фізичне та психологічне виснаження людей, а також обмеженість ресурсів у довгостроковій перспективі.

ПОТЕНЦІАЛ МАСШТАБУВАННЯ:

Досвід Херсонської громади має високий потенціал масштабування для інших прифронтових територій, насамперед у частині децентралізованого управління критичною інфраструктурою, систем резервування та організації екстреного соціального реагування, зокрема щодо інженерного захисту обладнання, використанням антидронних сіток, матеріальних резервів та автоматизацією процесів із пріоритетом безпеки персоналу.

КОНТАКТ / ІНСТИТУЦІЯ:

Херсонська міська рада.

Пошта: investinkherson09@gmail.com.

Офіційний сайт: miskrada.kherson.ua;

Віталій Белобров, заступник

Херсонського міського голови.



КЕЙС

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ПРОЄКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Громада/регіон: Миколаївська область (обласний рівень та Миколаївська міська громада)

КОНТЕКСТ:

Повномасштабна війна сформувала для регіону багатовимірну кризу управління. Воєнні виклики включали руйнування інфраструктури, постійні безпекові загрози, порушення логістики та потребу в оперативному ухваленні рішень в умовах невизначеності. Демографічні та економічні втрати проявилися у відтоку населення й фахівців, скороченні доходної частини бюджетів (зокрема, через вилучення ПДФО з військових), дефіциті фінансування відбудови та низькій спроможності традиційних управлінських моделей відповідати на кризові виклики.

РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

В області сформовано комплексну модель відновлення, що поєднує цифрову трансформацію регіонального управління та інституційний розвиток громад.

Ключові управлінські інструменти:

- створення єдиної цифрової платформи Digital Mykolaiv як «цифрового клону» області з інтеграцією геоданих, аналітичних дашбордів і електронного документообігу;
- впровадження ШІ-асистента області «Хвилька» та тематичних чат-ботів для доступу до послуг, довідкової інформації й кризових повідомлень;
- розбудова мережі ЦНАПів, електронної черги та стандартизація надання публічних послуг;
- інституціоналізація проєктного підходу через створення Офісу відновлення та розвитку Миколаєва як центру підготовки, супроводу та реалізації проєктів раннього відновлення;
- міжмуніципальна співпраця через мережу цифрових лідерів громад та координація з міжнародними партнерами;
- застосування економічних механізмів залучення донорського фінансування, грантів і технічної допомоги для критичної інфраструктури, бізнесу, «зеленого переходу» та соціальної інтеграції.

КЛЮЧОВІ АКТОРИ:

Миколаївська обласна військова адміністрація; Миколаївська міська рада; Офіс відновлення та розвитку / Агенція розвитку Миколаєва; структурні підрозділи ОМС; комунальні установи; міжнародні організації та донори; громадські організації; бізнес.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Короткострокові результати включають:

- підвищення доступності адміністративних послуг,
- цифрову підтримку населення в умовах війни,

КОНТАКТ / ІНСТИТУЦІЯ:

Херсонська міська рада,

Миколаївська обласна військова адміністрація, офіційний сайт: www.mk.gov.ua; Комунальна установа Миколаївської міської ради «Агенція розвитку Миколаєва».

Офіційний сайт: www.mda.mk.ua. Офіційна сторінка «Інстаграм»: [mdamykolaiv](https://www.instagram.com/mdamykolaiv). Офіційна сторінка «Фейсбук»: <https://www.facebook.com/MykolaivDevelopmentAgency>. Пошта: info@mda.mk.ua.

В'ячеслав Базаренко, заступник начальника Миколаївської ОВА; **Віктор Сікаленко**, директор КУ Миколаївської міської ради «Агенція розвитку Миколаєва».

- підготовку та реалізацію десятків проєктів у сферах інфраструктури, енергоефективності, підтримки бізнесу, молоді, ветеранів і ВПО.

Середньострокові результати полягають у:

- зростанні управлінської спроможності регіону, формуванні сталої проєктної інфраструктури,
- покращенні координації з міжнародними партнерами та створенні передумов для економічного відновлення і соціальної стійкості.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Політична та інституційна підтримка на рівні області й міста; поєднання цифрових рішень із проєктним менеджментом; орієнтація на дані та прозорість; активна взаємодія з донорами; кадрова експертиза.

РИЗИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ:

Кібербезпекові загрози; залежність від зовнішнього фінансування; нерівномірна спроможність громад; кадрові втрати внаслідок війни.

ПОТЕНЦІАЛ МАСШТАБУВАННЯ:

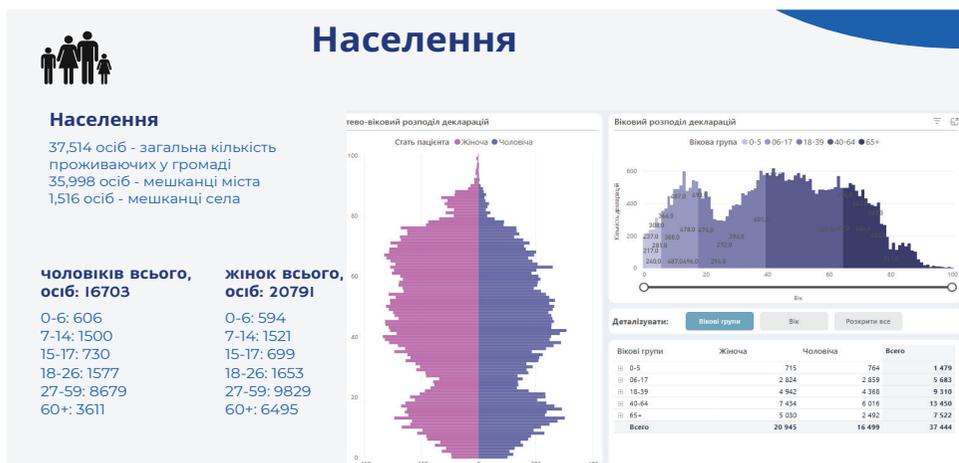
Модель Миколаївщини є універсальною для регіонів України, що перебувають у фазі раннього відновлення, і може бути масштабована як поєднання цифрового врядування та інституційного розвитку громад.



КЕЙС

ВОЗНЕСЕНЬСКА ГРОМАДА: ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Громада/регіон: Вознесенська міська територіальна громада, Миколаївська область



КОНТЕКСТ:

Громада, утворена у 2018 році, у 2022 році зазнала різкого демографічного та інфраструктурного удару: війська РФ пошкодили та зруйнували житлові будинки, об'єкти освіти, медицини, мости та комунальну інфраструктуру, через що близько 50% населення тимчасово виїхали. Воєнні ризики поєдналися з втратою робочих місць, зменшенням підприємницької активності та зростанням кількості ВПО. Демографічна структура

громади змістилася у бік жінок, людей старшого віку та соціально вразливих груп, що загостило проблему зайнятості й перекваліфікації.

РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

Громада реалізувала комплексну модель раннього економічного відновлення з фокусом на малий і середній бізнес та людський капітал.

Ключові управлінські та економічні інструменти:

- активне використання державних грантів «Дія» через центр зайнятості, ваучерів на навчання та програм працевлаштування;
- створення системи муніципального бізнес-консультування з безкоштовними індивідуальними консультаціями та інформаційними сесіями щодо грантів;
- залучення міжнародних донорів (DRC, ACTED, ПРООН, IOM, CLEAR та ін.) для фінансування запуску та масштабування МСП;
- реалізація програм підтримки сільськогосподарських виробників («Урожайний шлях»);

- інституційний розвиток через комунальні установи та громадські організації: Центр розвитку громади, Центр освіти дорослих, Агентство економічного розвитку;

- поєднання економічних інтервенцій із соціальною інтеграцією ВПО та жінок через навчання, менторство та психосоціальну підтримку.

КЛЮЧОВІ АКТОРИ:

Вознесенська міська рада; Вознесенський центр зайнятості; комунальні установи громади; ГО «Агентство економічного розвитку»; благодійні фонди; міжнародні донори; місцеві підприємці та самозайняті особи.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Короткострокові результати: надання грантів 19 підприємцям, ваучерів на навчання 34 мешканцям (у т.ч. ВПО), запуск десятків нових або відновлених

КОНТАКТ / ІНСТИТУЦІЯ:

Вознесенська міська рада;

ГО «Агентство економічного розвитку»;

+380975185855; БО Фонд громади Вознесенська;

Пошта: avike@ukr.net.

Офіційний сайт: www.voznesensk-cf.com.ua.

Вікторія Бальцер, секретарка Вознесенської міської ради.

бізнесів у сферах виробництва, послуг, торгівлі та агросектору; працевлаштування сотень осіб протягом 2025 року.

Середньострокові результати: стабілізація ринку праці, зростання підприємницької активності, формування локальної екосистеми підтримки МСП, поява нових компетенцій у населення через систему неформальної освіти та перекваліфікації.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Близькість до реальних потреб бізнесу; швидкий доступ до грантових ресурсів; поєднання економічної підтримки з навчанням; інституційна сталість місцевих центрів розвитку; орієнтація на вразливі групи як активних учасників відновлення.

РИЗИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ:

Залежність від зовнішнього фінансування; обмежена ємність локального ринку; воєнна невизначеність; ризик виїзду навчених кадрів з громади.

ПОТЕНЦІАЛ МАСШТАБУВАННЯ:

Модель придатна для малих і середніх громад у тилкових регіонах України як інструмент швидкого економічного відновлення через МСП, зайнятість та освіту дорослих.

РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СТІЙКОСТІ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ

Олексій Орловський, директор програми “Демократія і належне врядування” Міжнародного фонду “Відродження”, наголошує, що місцеве самоврядування є ключовим рівнем прийняття рішень, оскільки саме органи влади на місцях «максимально чітко знають потреби своїх територій і можуть оперативно на них реагувати». Він зауважує, що місцева влада не лише координує базові адміністративні функції, а й виконує критичні завдання з забезпечення життєдіяльності громад у кризових умовах:

- безперервного водо-, тепло- та електропостачання
- роботи громадського транспорту
- функціонування систем спеціального сповіщення та укриттів.

Експерт також зазначив, що саме органи місцевого самоврядування взаємодіють із силами оборони та виділяють ресурси для підтримки оборонних заходів, формуючи резерви та комунальну техніку для вирішення нагальних завдань громади. Також він підкреслює, що спроможність місцевої влади забезпечувати критичні сервіси і реагувати на пошкодження інфраструктури є невід’ємною складовою стійкості: *«На місцевому рівні приймаються програми за рахунок коштів місцевих бюджетів для підтримки сил*



оборони, частково логістики, побудови систем укріплень ... Це є фундаментом цивільної оборони з позиції територіальних громад».

Окремою функцією місцевого самоврядування Олексій Орловський назвав гуманітарну підтримку та соціальну стійкість, оскільки саме до місцевих органів влади звертається велика кількість внутрішньо переміщених осіб та вразливих груп населення за соціальними сервісами. Він також виділяє роль місцевої влади у економічному розвитку, залученні донорських коштів і формуванні бази для відновлення економічної активності, що сприяє загальній стійкості громад.

Особливу увагу експерт приділяє комунікації та підтримці довіри між органами влади і громадянами. Він відзначає, що навіть в умовах релокації посадовці підтримують контакт із мешканцями, включно з тими, хто перебуває на окупованих територіях, знаходять способи комунікувати, передавати достовірну інформацію та формувати стосунки, що є важливою умовою збереження довіри під час війни.

Олег Саакян, політолог, співзасновник Національної платформи стійкості і згуртованості звертає увагу на соціальний вимір стійкості, наголошуючи, що справжня стійкість проявляється тоді, коли система здатна адаптуватися до нових, невідомих раніше ситуацій. Він підкреслює цінності демократії — **свободу, мережевість, гідність** — як базові складові української моделі стійкості, що відрізняє її від моделей централізованого управління. Саакян зазначає, що горизонтальні зв'язки громад і здатність до самоорганізації працюють навіть тоді, коли класичні інституційні механізми місцевого самоврядування тимчасово не справляються: у громадах з активним політичним процесом мешканці знають, до кого звернутися в кризовій ситуації, і можуть оперативно вирішувати нагальні питання відновлення життя громади.

Таким чином, місцеве самоврядування є фундаментальним елементом стійкості громад у воєнний час, де місцева влада виступає не лише менеджером сервісів, а й

центром координації безпеки, соціальної підтримки, економічної відновлюваності та довіри між владою та громадянами.

МІСЬКІ АГЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЯК ДРАЙВЕРИ СТІЙКОСТІ

Міські агенції розвитку в умовах війни виконують функцію інституційних «хабів», що поєднують стратегічне планування, проєктний менеджмент і координацію між владою, бізнесом та міжнародними партнерами. Їхня ключова роль полягає у трансформації потреб громади у мову проєктів, донорських заявок і програм технічної допомоги, а також у забезпеченні безперервності розвитку навіть за умов високої безпекової невизначеності.

Спільний досвід громад Південного Сходу показує, що агенції розвитку підсилюють управлінську спроможність місцевого самоврядування, знижують транзакційні витрати для залучення ресурсів і сприяють інституціоналізації раннього відновлення. Саме через них впроваджуються цифрові рішення, енергоефективні проєкти, програми підтримки бізнесу, зайнятості, ВПО та ветеранів, що формує основу довгострокової соціально-економічної стійкості.

Таким чином, міські агенції розвитку виступають не допоміжним, а системоутворювальним елементом екосистеми стійкості, забезпечуючи перехід від реактивного реагування на кризу до керованого відновлення та розвитку громад.

ВІД ДОСЛІДЖЕННЯ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТІЙКОСТІ ГРОМАД

Стійкість територіальних громад формується не абстрактно, а через системну роботу з конкретними ризиками, підтвердженими експертними оцінками та регіональним досвідом.

Суспільна згуртованість розглядається як структурний елемент стійкості громад, що формується через поєднання горизонтальних соціальних зв'язків, рівня довіри та спільної громадянської ідентичності, а не як емоційна єдність чи ситуативна солідарність. Високий рівень горизонтальної взаємодії між громадськими організаціями, волонтерськими ініціативами та неформальними мережами взаємодопомоги підвищує адаптивність громад навіть за умов критичних безпекових і гуманітарних загроз. Водночас згуртованість не розглядається як універсальний ресурс, здатний компенсувати системні провали в управлінні або безпеці.

Дослідження показує, що в умовах війни горизонтальна згуртованість часто зростає, тоді як вертикальна – довіра до органів влади та управлінських інституцій – залишається вразливою або знижується. Саме цей розрив між активним громадянським середовищем і осла-

бленою інституційною легітимністю ідентифікується як окремий соціальний ризик, що обмежує довгострокову стійкість громад і підвищує навантаження на неформальні механізми самоорганізації.

Таким чином, у межах даного дослідження суспільна згуртованість трактується як динамічний, нерівномірно розподілений ресурс цілісності, який потребує цілеспрямованої підтримки та інтеграції в управлінські рішення. Вона не підміняє собою інституції та безпекові механізми, але за відсутності належного врахування у процесах мапування ризиків і планування може бути швидко виснажена, що безпосередньо підвищує сукупні соціальні та інституційні ризики для територіальних громад.

Мапування ризиків у цьому контексті розглядається як базовий елемент управління, який дозволяє визначати пріоритети дій, оптимально використовувати обмежені ресурси та зберігати здатність громад функціонувати в умовах тривалої небезпеки. Запропонований підхід передбачає розуміння ризику як поєднання ймовірності настання загрози та масштабу її наслідків для громади.



КЕЙС

ДОСЛІДЖЕННЯ «ПРАКТИКИ СТІЙКОСТІ ПІВДЕННО-СХІДНИХ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ»: ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА РИЗИКІВ СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

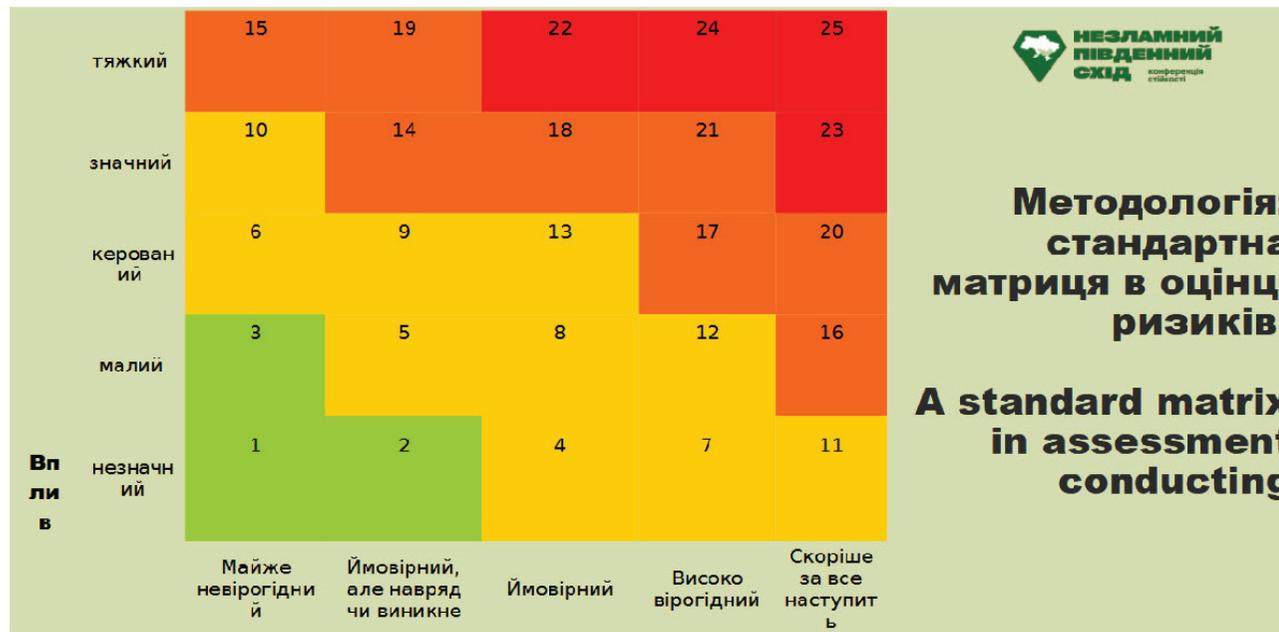
Громада/регіон: проводиться у п'яти регіонах України, зокрема було зазначено Запорізьку, Харківську, Херсонську, Миколаївську, Одеську та Київську області

Експертні дослідження з оцінки регіональних ризиків суспільної стійкості, започатковані Національною платформою стійкості та соціальної згуртованості, тривають від 2023 року і використовуються як аналітичний інструмент для підтримки управлінських рішень у прифронтових регіонах.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Методологія дослідження включає 60 індикаторів, об'єднаних у 19 категорій ризиків, які дозволяють оцінювати як поточний стан регіонів, так і потенційні сценарії розвитку ризиків у середньостроковій перспективі. Збір та аналіз даних експертного опитування здійснюється у стандартизованій формі, з використанням спеціалізованого програмного забезпечення, яке було надано фінською консалтинговою компанією Inklus, яка має великий досвід у





сфері організації оцінки ризиків на національному та регіональному рівні. Платформа компанії Inklus дозволила забезпечити інклюзивну модель взаємодії різнопрофільних експертів в регіонах, можливість порівняльного аналізу даних між регіонами, обробку даних з використанням інструментів штучного інтелекту, аналізу даних та візуалізації отриманих результатів.

Структурування ризиків відбувається через **п'ять вимірів суспільної стійкості**, в межах яких ідентифіку-

ються конкретні категорії та запитання.

1. Безпека громади та особиста безпека. Цей вимір охоплює ризики, пов'язані з прямими загрозами життю і безпеці населення, зокрема мінною небезпекою, обстрілами, ризиками масової евакуації, станом систем цивільного захисту та готовністю до кризових ситуацій.

2. Соціальна згуртованість і соціальний добробут. У межах цього виміру оцінюються ризики зростання кількості людей у складних жит-

тєвих обставинах, навантаження на соціальні служби, рівень довіри між спільнотами та загальний стан соціальної згуртованості в регіоні.

3. Інституційна спроможність та безперервність управління. Цей вимір включає ризики, пов'язані з антикризовою готовністю органів влади, наявністю та якістю регіональних планів реалізації Концепції національної системи стійкості, кадровими втратами в органах влади та органах місцевого самоврядування, а також ризики надмірної централізації управління.

4. Стійкість інфраструктури життєзабезпечення. Оцінюються ризики порушення роботи енергетичних, теплових, водопостачальних і транспортних систем, телекомунікацій, мобільного зв'язку та інтернету, а також загрози багатоденних блекаутів і транспортної ізоляції окремих територій.

5. Інформаційна стійкість. Інформаційний вимір представлений як

окремий блок ризиків і включає питання доступу до українських медіа, ризиків інформаційної ізоляції регіонів, домінування ворожих наративів, впливу анонімних інформаційних каналів, фрагментації інформаційного простору та втрати впливу локальних медіа.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Реалізація проекту дозволила визначити ландшафт та профіль ризиків суспільної стійкості для прифронтових регіонів, ідентифікувати найважливіші проблеми, що потребують системного реагування та міжсекторальної взаємодії:

1. Сформовано реєстр ризиків суспільної стійкості для прифронтових регіонів, який може бути використаний при розробці регіональних Планів реалізації Концепції національної системи стійкості в Україні та планів відновлення та раннього реагування.

2. Ідентифіковано регіони, найбільш вразливі до ризику гумані-

тарної катастрофи через зростання частки найбільш вразливих груп громадян.

3. Визначено регіони з критичним рівнем недовіри до регіональної влади та драйвери, які можуть посилити вертикальну соціальну згуртованість в регіоні в умовах воєнного стану.

4. Визначені ключові загрози для стійкості управління в прифронтових регіонах – ризик втрати людського капіталу (зростаюча депрофесіоналізація системи управління, дефіцит цільових програм підвищення кваліфікації для місцевих та регіональних органів влади).

5. Визначені питання, які генерують ризик конфлікту на основі ідентичності, на яких може спекулювати російська пропаганда під час війни і поствоєнний період.

6. Ідентифікований системний ризик для стійкості регіонів – невідповідність системи цивільного захисту сучасним викликам.

7. Запит на підтримку з боку донорів спроможності регіональної влади та ОМС забезпечувати комплексну оцінку ризиків стійкості прифронтових регіонів та громад.

ПОТЕНЦІАЛ МАСШТАБУВАННЯ:

Методика оцінки ризиків суспільної стійкості регіонів може бути поширена та використана для комплексної оцінки ризиків на рівні регіонів, міст та громад, як в Україні, так і в країнах країн Європейського Союзу.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Володимир Лупацій, співзасновник Національної платформи стійкості та згуртованості. Сайт: <https://national-platform.org>.

Пошта: natplatformdialogue@gmail.com, boyko-lvs@ukr.net.



КЕЙС

МАПУВАННЯ РИЗИКІВ СТІЙКОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ:

Запорізька область поєднує статус тилової та прифронтної території, характеризується наявністю релокованих громад, значною кількістю ВПО, перебуває під постійними ракетними та дронними обстрілами, а також має високий рівень інституційного навантаження на органи місцевого самоврядування та військовій адміністрації. Саме ця комбінація факторів робить регіон показовим для аналізу ризиків стійкості.

РІШЕННЯ/ ПРАКТИКА:

Експертами ГО «Екосенс» та Запорізького національного університету розроблено програму та методичні рекомендації для проведення експертного соціологічного дослідження ризиків суспільної стійкості територіальної громади, яке розпочалося в Запорізькій області і може бути масштабоване на інші регіони для оцінювання стійкості територіальних громад.

Метою експертного опитування є побудова інтегральної картини ризиків, що впливають на здатність громад функціонувати, адаптуватися та планувати відновлення. Дослідження спрямоване на ідентифікацію ключових загроз, оцінку вразливостей та прогнозування наслідків для громад у середньостроковій перспективі. Окремим завданням стало порівняння сприйняття ризиків між двома групами експертів: інституційними (представники влади, силових структур, служб) та представниками громад, включно з релокованими.

Розроблено методологію та дизайн соціологічного дослідження ризиків стійкості територіальної громади. Загальний обсяг вибірки становить 300 експертів, сформованих за стратифікованою двокомпонентною моделлю з контролем регіонального та секторного представництва. Опитування має крос-секційний характер і використовує стандартизовану анкету з блоковою структурою ризиків. Ключовою аналітичною рамкою стала формула «ризик = загроза × вразливість × наслідки», що дозволяє перейти від описових оцінок до індексного моделювання та факторного аналізу. У результаті було сформовано вісім інтегральних індексів ризику, серед яких:

РЕЗУЛЬТАТИ:

- Соціальна згуртованість
- Безпека громади
- Інфраструктура
- Безпека під час війни
- Управління громадою
- Інформаційна стійкість

- Психологічна стійкість
- Демографічна стійкість

Соціальні ризики є тісно пов'язаними з демографічними та міграційними процесами. У фокусі опитування знаходиться напруга між ВПО та місцевими мешканцями, ризики соціальної ізоляції людей, що втратили житло, падіння горизонтальної довіри та поширення ворожих наративів через неформальні канали комунікації. Експерти відзначають, що навіть за відсутності відкритих конфліктів рівень латентної напруги залишається високим, а соціальна згуртованість має фрагментований характер. Це підтверджує гіпотезу про те, що соціальні ризики рідко діють автономно й посилюють інституційні та безпекові вразливості, таким чином перетворюючись на каскадні ризики.

У програмі дослідження гуманітарні ризики операціоналізуються як складова суспільної стійкості, що охоплює психологічний стан населення, навантаження на соціальну інфраструктуру та вразливість

окремих груп. У фокусі експертної оцінки перебувають ризики психологічного виснаження, зниження адаптивних можливостей громад і перевантаження фахівців соціальної сфери та волонтерського середовища в умовах тривалої війни.

Інформаційні ризики в Запорізькій області характеризуються поєднанням зовнішнього впливу та внутрішніх вразливостей. Анонімні телеграм-канали, блекаути, відтік професійних журналістів і дефіцит офіційної комунікації створюють умови для поширення панічних настроїв і дезінформації. Експерти відзначали, що інформаційні ризики часто виступають тригером для посилення соціальної напруги та падіння довіри до інституцій, навіть за відсутності реального погіршення безпекової ситуації.

ПОТЕНЦІАЛ МАСШТАБУВАННЯ:

Практичне використання результатів мапування ризиків полягає в їх інтеграції в процеси планування на

рівні громад. Отримані індекси дозволять пріоритезувати втручання, визначати «вузькі місця» антикризової готовності та обґрунтувати потреби перед державними й міжнародними партнерами. Ключовий ефект кейсу полягає в переході від фрагментарних реакцій до системного управління ризиками, де рішення спираються на чітко структуровані експертні дані. Це робить мапування ризиків не разовим дослідженням, а основою для сталого управління стійкістю територіальних громад у зтяжньому кризовому контексті.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Дмитро Арабаджиєв, доктор політ. наук, проф. Запорізького національного університету, аналітик ГО «Екосенс» співзасновник Ради відновлення Запоріжжя. Сайт: <https://vidnova.info>. Пошта: da@ecosense.org.ua
Максим Лепський, доктор філос. наук, проф. ЗНУ. Сайт: znu.edu.ua. Пошта: waysensey@gmail.com.



МАПУВАННЯ РИЗИКІВ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

КЕЙС

Громада/регіон: Херсонська область

РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

Кейс Херсонської області є одним із найбільш показових прикладів застосування мапування ризиків у ситуації системної та тривалої небезпеки. За результатами експертного опитування, проведеного у грудні 2025 року, 41 із 60 індикаторів ризику були оцінені як критичні. Прогноз без застосування превентивних заходів передбачав погіршення ситуації протягом 6–12 місяців, що вже частково підтверджено.

Найвищі позиції в рейтингу ризиків посіли безпекові та інфраструктурні загрози:

- мінна небезпека
- постійні обстріли
- ризик страху повторної окупації
- транспортна ізоляція окремих районів

- багатоденні блекаути
- збої тепло-, водо- та зв'язку.

Інституційний вимір доповнюється високим рівнем вертикальної недовіри до органів влади всіх рівнів, а також гострим кадровим голодом у місцевому управлінні.

Водночас кейс Херсонської області фіксує наявність виразних «точок стійкості». Експерти відзначають високу громадянську ідентичність, відсутність мовних і релігійних конфліктів та сильну горизонтальну згуртованість громадських організацій і волонтерських мереж. Саме ці фактори стримують перехід кризи в

соціальний колапс і підтверджують академічну тезу про компенсаторну роль соціального капіталу в умовах інституційної слабкості.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Мапування ризиків перетворює абстрактні «проблеми війни» на конкретні управлінські сигнали. Дані оцінки використовуються для:

- пріоритезації відновлення
- коригування кадрової політики
- підвищення антикризової готовності
- аргументації запитів до міжнародних партнерів.

Таким чином, досвід Херсонської області підтверджує, що оцінка ризиків є базовим інструментом управління стійкістю громад у фронтових і прифронтових умовах.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Дементій Бєлий, регіональний координатор Національної платформи стійкості та згуртованості по Херсонській області.

Сайт: <https://national-platform.org>. Пошта: natplatformdialogue@gmail.com.



ПОЛІЦІЯ ТА ПРЕВЕНЦІЯ РИЗИКІВ

КЕЙС

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ:

Кейс діяльності ГУНП у Запорізькій області демонструє, що поліція в умовах війни виконує функцію не лише правоохоронного органу, а ключового елемента системи превенції ризиків стійкості громад. У логіці «превенції стійкості» поліція діє на випередження кризових сценаріїв, поєднуючи безпекові, гуманітарні, соціальні та інформаційні інструменти.

РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

Окремий вимір превенції пов'язаний із розмінуванням та зниженням довгострокових загроз для населення. Мінна небезпека є не тимчасовим, а структурним ризиком, який без системної участі поліції перетворюється на фактор демографічних втрат, блокування економічної активності та деградації довіри до влади.

Превентивна роль поліції виходить за межі силового компонента. У 2025 році в шести територіальних громадах області за участі поліції, органів влади та громадськості створено громадські центри захисту для жертв гендерно зумовленого насильства, а також реалізовано безпекові інфраструктурні проєкти, включно з облаштуванням захисних конструкцій критичних об'єктів та впровадженням систем моніторингу. Таким чином, поліція виступає інституційним «вузлом», який знижує ймовірність реалізації ризиків і пом'якшує їх наслідки, підсилюючи загальну стійкість громад.

КОНТАКТ / ІНСТИТУЦІЯ:

Кривенко Олександр, заступник начальника управління – начальник відділу дільничних офіцерів поліції управління превентивної діяльності ГУНП в Запорізькій області.

Сайт: <https://zp.npu.gov.ua>.

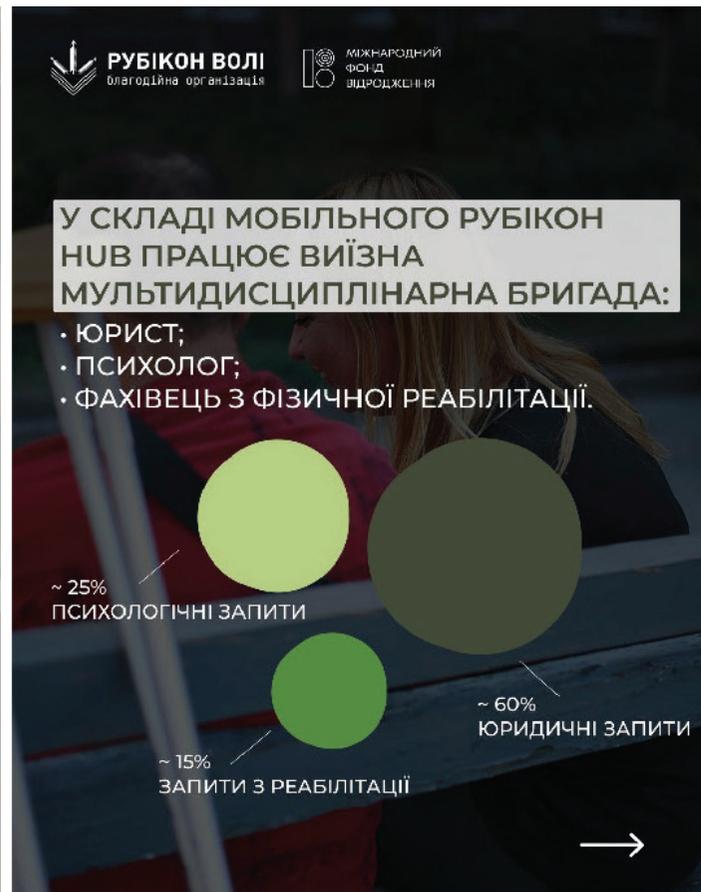
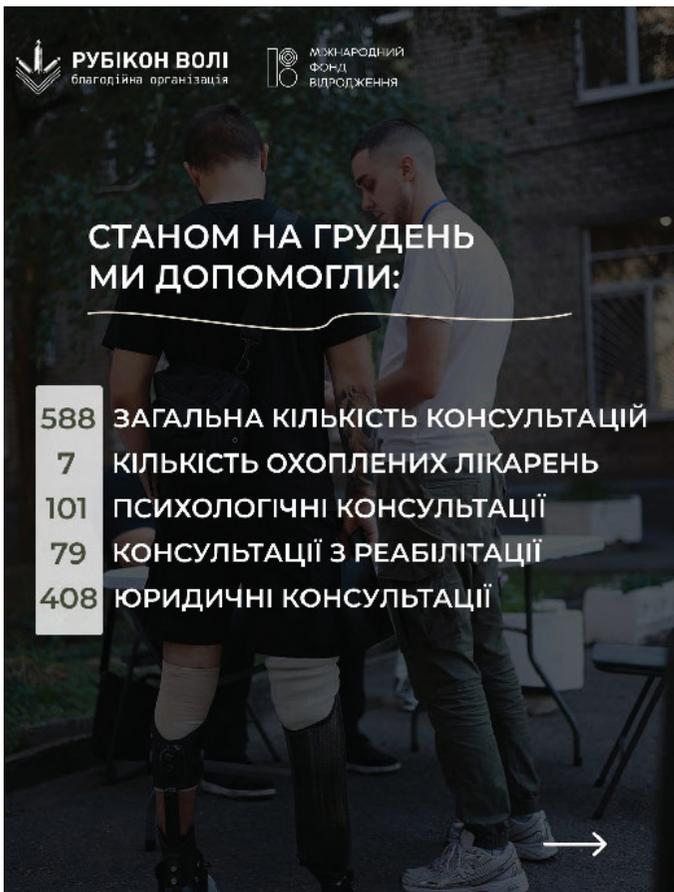
Пошта: info@zp.police.gov.ua.



ВЕТЕРАНСЬКІ ІНІЦІАТИВИ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ

КЕЙС

Громада/регіон: Запоріжжя



КОНТЕКСТ:

Адаптація людей з бойовим досвідом є викликом національного масштабу і потребує довгострокових рішень на рівні держави та місцевого самоврядування, оскільки до цивільного життя повертаються люди з тяжкими пораненнями, інвалідністю, хронічними захворюваннями та складними психологічними станами.



РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

Ключовим інструментом посилення стійкості став ветеранський простір «Рубікон волі» як соціальний хаб, орієнтований не лише на надання послуг, а на відновлення горизонтальних зв'язків і відчуття

приналежності. Додатково розгорнули проєкт мобільних груп, у межах якого фахівці та волонтери виїжджають безпосередньо до закладів охорони здоров'я, де перебувають ветерани. Саме цей формат забезпечив найбільше охоплення отримувачів допомоги, що підтверджує ефективність проактивної моделі підтримки, коли громада «йде до ветерана», а не навпаки.

Окремий вимір ветеранської стійкості пов'язаний із мобільністю та безбар'єрністю. Фонд встановлює пандуси, підйомники, передає електроскутери та інші технічні засоби, що дозволяють ветеранам виходити з ізоляції. Цей компонент безпосередньо знижує соціальні та психологічні ризики, які в іншому випадку трансформуються у довгострокові проблеми – депресію, залежності, конфлікти та маргіналізацію. Діяльність охоплює також членів родин, зокрема родини безвісти

зниклих, які є однією з найбільш уразливих груп і часто стають мішенню маніпуляцій та шахрайства.

У ширшому контексті ветеранські ініціативи, включно з іпотерапією, фото-, відео- та арттерапією, виконують функцію не лише реабілітації, а й соціального «якоря» для громад. Вони знижують імовірність соціальної дестабілізації, посилюють довіру та формують нові мережі взаємодії. Ветеранська політика постає не як окремий соціальний напрям, а як структурний фактор стійкості громад, ігнорування якого неминуче підвищує безпекові, соціальні та інституційні ризики.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Іван Мінченко, ветеран, засновник ГО «Рубікон волі».

Сайт: <https://www.facebook.com/rubicon.voli>.

Пошта: rubikonvoli@gmail.com.

СТІЙКИЙ БІЗНЕС – СТІЙКИЙ РЕГІОН

Бізнес не є пасивним об'єктом регуляторної політики чи джерелом фіскальних надходжень, а має сприйматися органами влади як повноцінний партнер відновлення та носій регіональної стійкості. У прифронтових умовах саме бізнес формує адаптаційні рішення, утримує зайнятість, інвестує в енергонезалежність та людський капітал, а через кластери, бізнес-спільноти й партнерства з владою перетворює індивідуальну стійкість на систему резильєнтності регіону.



РЕГІОНАЛЬНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

КЕЙС

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ:

Стан регіональної економіки Запорізької області як прифронтової території характеризується як критичний. За даними Державної електронної системи обліку руйнувань та Світового банку, сума збитків промислових підприємств області є однією з найбільших серед прифронтових регіонів і оцінюється у 61,2 млрд дол. США. Водночас з початку воєнного стану суб'єкти МСП сплатили 7,2 млрд грн, а лише за січень–листопад 2025 року – 1,8 млрд грн, що свідчить про збереження економічної активності навіть за умов скорочення кількості платників податків на 16,5 %.

РІШЕННЯ:

1) Впровадження державної економічної політики «Зроблено в Україні», спрямованої на зміну структури економіки з сировинної на переробну та високотехнологічну. Включає інструменти локалізації виробництва, програми компенсації вартості техніки, гранти для переробних підприємств, доступне кредитування та підтримку індустріальних парків. У 2025 році надано 1,3 млрд грн грантів для переробних підприємств, з яких 13,8 млн грн – запорізьким виробникам.

Програми стимулювання попиту на українські товари



Локалізація

Вимога місцевої складової під час держзакупівель машинобудівно і продукції



Компенсація 25% вартості с/г техніки нараховано 1 млрд. грн. у т.ч. 14,7 млн грн – Запорізьким аграріям



Компенсація 15% вартості техніки Профінансовано 75 млн. грн.



національний кешбек
1 885+ виробників
33 140+ точок продажу
386 010+ товарів
10,5 млн+ громадян долучилось
€ 6 млрд+ нараховано кешбеку



Шкільний автобус субвенція від держави для придбання українських автобусів



€ Оселя

програма доступного кредитування житла, фіксованою ставкою 3%.

2) Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2025–2027 роки, яка визначає МСБ як ключовий елемент економічної стійкості регіону. У межах прямої фінансової підтримки фактично профінансовано понад 22 млн грн, з яких 19,3 млн грн спрямовано на обласні гранти для бізнесу в межах 4 грантових програм, що забезпечило підтримку 43 переможців. Додатково 2,7 млн грн спрямовано на компенсацію

відсоткових ставок за кредитами в рамках державної програми «5–7–9 %», із запуском механізму компенсації з 1 липня 2025 року.

3) Регіональна платформа «Діалог влади та бізнесу», у межах якої проведено 55 зустрічей у щотижневому форматі. Додатково забезпечено постійне інформування підприємців через офіційні канали: Facebook, Telegram, спеціалізований розділ

«Для бізнесу» на сайті ОДА та щомісячні бізнес-дайджести. Фонд розвитку підприємництва виступає ключовим партнером програми, залучено 12 банків, у III кварталі укладено 139 кредитних договорів.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Роль органів влади має змінитися від регулятора до партнера бізнесу. Через департаменти ОДА, ТПП, бізнес-асоціації та індустріальні парки держава забезпечує інформаційний, консультаційний і фінансовий супровід. Особливий акцент зроблено на підтримці МСБ, ветеранського та жіночого підприємництва: мікрогранти від 50 до 250 тис. грн, ветеранські гранти до 1 млн грн, а також окрема грантова програма для жінок-підприємниць із бюджетом 1 млн дол. США

РЕЗУЛЬТАТИ:

Попри зменшення темпів релокації бізнесу з області на 23,9%, зафіксовано зворотну тенденцію – зростання кількості підприємств, релокованих до Запорізької області, на 26,7 %. Одночасно надходження від МСБ до бюджетів усіх рівнів зросли на 19,4% і перевищили 8,6 млрд грн. Це свідчить, що бізнес у прифронтовому регіоні виконує не лише фіскальну, а й стабілізаційну функцію, підтримуючи зайнятість і локальні бюджети.

Реалізація програми дозволила зберегти доступ МСБ до фінансових ресурсів в умовах високої невизначеності, підтримати зайнятість та стабільність локальних бюджетів. Наявність регулярного діалогу з владою знижує транзакційні витрати для бізнесу, підвищує довіру до інституцій та сприяє утриманню підприємницької активності в регіоні, попри воєнні ризики.

ПОТЕНЦІАЛ МАСШТАБУВАННЯ:

Представлена модель може бути масштабована через розвиток індустріальних і бізнес-кластерів, розширення програм енергетичної стійкості (власна генерація, податкові та митні пільги, статус «активного споживача») та посилення ролі бізнес-об'єднань як інфраструктури відновлення. У логіці цієї панелі бізнес постає не як пасивний платник податків, а як системний партнер держави та громад у відновленні та трансформації регіональної економіки.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Людмила Грабчильова, в.о. директора Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької ОДА,
Сайт: <https://www.zoda.gov.ua/article/2700/dlya-biznesu.html>
Пошта: dert@zoda.gov.ua.



КЕЙС

ПРИВАТИЗАЦІЯ ТА ОРЕНДА ДЕРЖАВНОГО МАЙНА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДО ВІДНОВЛЕННЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

Громада/регіон: Запоріжжя



ПРИВАТИЗАЦІЯ
НАДХОДЖЕННЯ

46

МЛН ГРН



2025 рік - 10 об'єктів

Середня кількість учасників



Нежитлове приміщення



Нежитлове приміщення



Пакет акцій АТ «Інститут титану»



Нежитлове приміщення



Незавершене будівництво



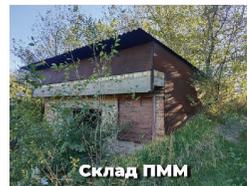
Адміністративна будівля



Автомобіль



Нежитлове приміщення



Склад ПММ



Склад зберігання спецмашин

КОНТЕКСТ/ПРОБЛЕМА:

Прифронтний статус регіону обмежує інвестиційну активність, ускладнює доступ бізнесу до виробничих площ та стримує релокацію підприємств. Водночас значна частина державного майна потребує нового функціонального наповнення. У цих умовах критичним стає створення прозорих і швидких механізмів передачі активів бізнесу як основи економічного перезапуску.

РІШЕННЯ:

Регіональне відділення Фонду державного майна України реалізує активну політику малої



ПРЯМА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА:

ФАКТИЧНО ПРОФІНАНСОВАНО ПОНАД 22 МЛН ГРН

19,3 млн грн. на обласні гранти для бізнесу

4 грантові програмами

43 переможця

2,7 млн грн. – на компенсацію ставок за кредитами (в рамках програми «5-7-9 %»).

з **1.07.2025 року** – старт компенсації

ФРП – ключовий партнер

12 банків

139 кредитних договорів у III кварталі

приватизації та оренди. У 2025 році проведено електронні аукціони з високою конкуренцією, забезпечено надходження до бюджетів та відкрито доступ бізнесу до державних активів. Паралельно сформовано перелік об'єктів, запланованих до приватизації у 2026 році, з орієнтацією на виробниче та інфраструктурне використання.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

ФДМУ діє у взаємодії з органами місцевого самоврядування, забезпечуючи інтеграцію об'єктів державної власності в економічну сферу громад. Оренда майна використовується як інструмент розміщення релокованих установ і бізнесів, що дозволяє громадам зберігати економічну активність та робочі місця навіть в умовах воєнних ризиків.

РЕЗУЛЬТАТИ:

У 2025 році приватизація та оренда забезпечили десятки мільйонів гривень надходжень, запуск нових господарських активностей та повторне використання нерухомості, що раніше не працювала на економіку регіону. Бізнес отримав доступ до площ для виробництва, логістики та сервісів, що посилює економічну стійкість Запорізької області.

МАСШТАБУВАННЯ:

Механізм прозорої приватизації та оренди державного майна є масштабованим для інших прифронтових регіонів. Він може використовуватися як системний інструмент залучення МСБ і релокованого бізнесу до відновлення, поєднуючи фіскальний ефект із довгостроковим розвитком локальних економік.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Владислава Панасенко, начальниця Управління забезпечення реалізації повноважень Регіонального відділення Фонду державного майна України по Дніпропетровській, Запорізькій та Кіровоградській областях.

Сайт: <https://www.spfu.gov.ua/ua/regions/zaporizhia.html>.

Пошта: zaporizhia@spfu.gov.ua.



СЛУЖБА ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ІНФРАСТРУКТУРА ПІДТРИМКИ МСБ І ЗАЙНЯТОСТІ

КЕЙС

Громада/регіон: Запорізька область

КОНТЕКСТ/ПРОБЛЕМА:

У прифронтовому регіоні з високою часткою внутрішньо переміщених осіб, релокованих підприємств і ветеранів, для яких класичний ринок праці є обмеженим. Бізнес функціонує в умовах дефіциту кадрів, зниженого попиту та постійних безпекових ризиків. У цій конфігурації служба зайнятості виступає не лише як орган працевлаштування, а як інструмент економічної стабілізації громад.

РІШЕННЯ:

Масштабне використання грантових і компенсаційних програм для запуску та збереження бізнесу.

Результати:

З початку 2025 року:

- 17 тис. громадян отримали послуги служби зайнятості;
- 2,5 тис. осіб були працевлаштовані;
- 5,5 тис. осіб пройшли навчання або перенавчання;



- 600 релокованих підприємств скористалися програмами підтримки;
 - 606 осіб отримали гранти за програмою «Власна справа»;
 - 190 млн грн профінансовано;
 - 780 робочих місць створено.
- Окремо реалізуються ветеранські, молодіжні та освітні гранти, що дозволяє диверсифікувати підпри-



емницьку активність. Показовими є приклади ветеранського бізнесу (кейтеринг на базі ресторатації «Козацький Форпост»), жіночого підприємництва (приватний дитячий садок) та молодіжних ініціатив.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

У 2025 році для прифронтових регіонів розширено параметри програм:

- максимальний мікрогрант збільшено з 250 тис. до 500 тис. грн;
- до 1 млн грн – для креативних та освітніх напрямів;
- термін компенсації за працевлаштування ВПО збільшено з 3 до 6 місяців;
- оплата суспільно корисних робіт підвищена до 2 мінімальних зарплат (до 16 тис. грн).

РЕЗУЛЬТАТ:

Зниження соціально-економічної вразливості громади. Грантові програми дозволяють запускати бізнес навіть у секторах з низьким порогом входу, а компенсаційні механізми стимулюють роботодавців не скорочувати, а створювати робочі місця.

Кейс демонструє, що служба зайнятості може виступати інфраструктурним партнером сталого розвитку громади, перетворюючи соціальну політику на інструмент економічної стійкості регіону в умовах війни.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Зінаїда Бойко, директор
Запорізького обласного
центру зайнятості.
Сайт: <https://zap.dcz.gov.ua>
Пошта: 800@zpcz.gov.ua.



КЕЙС

ПІДТРИМКА МСБ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ЗАПОРІЖЖЯ

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ:

Запоріжжя функціонує як прифронтове місто з підвищеними ризиками для МСБ: енергетична нестабільність, обмежений доступ до фінансування, зростання операційних витрат, скорочення інвестиційної активності. За цих умов збереження платоспроможності та виробничої спроможності МСБ стає критичним фактором економічної стійкості громади.

РІШЕННЯ:

Запроваджено комплекс фінансових і матеріально-технічних інструментів підтримки МСБ. Ключові механізми:

– компенсація відсоткових ставок за кредитами в межах державної програми «Доступні кредити 5–7–9%» із

доведенням ефективної ставки до 0% на перші 12 місяців;

– часткове відшкодування витрат на придбання обладнання для виробництва електроенергії (генератори різної потужності);

– запуск нових конкурсних інструментів у межах Програми розвитку МСБ на 2026–2028 роки із залученням міжнародного співфінансування.

ФАКТОР УСПІХУ:

Взаємодія вибудовується через прозорі критерії відбору, банків-

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Наталія Новак, директор департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради.

Сайт: <https://zp.gov.ua>.

Пошта: reception.der@zp.gov.ua

партнерів, конкурсні процедури та публічну комунікацію з підприємницькою спільнотою міста.

РЕЗУЛЬТАТ:

Понад 300 бізнесів інвестували в автономні джерела енергії, підтримали зайнятість та податкові надходження до бюджету громади. Програма підвищила адаптивність МСБ до воєнних ризиків і зменшила ймовірність економічного згортання в прифронтових умовах.

МАСШТАБУВАННЯ:

Модель є відтворюваною для інших прифронтових та тилкових громад: поєднання державних фінансових інструментів, місцевих компенсацій і міжнародного співфінансування дозволяє швидко розгортати підтримку МСБ як елемент регіональної резильєнтності та довгострокового відновлення.

РОЛЬ БІЗНЕС-СПІЛЬНОТ



КЕЙС

ЗАПОРІЗЬКИЙ КЛАСТЕР «ІАМ» ЯК ПЛАТФОРМА ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ, НАУКИ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ:

Запорізький регіон перебуває в умовах воєнного тиску, що призводить до фрагментації бізнес-середовища, розриву виробничих ланцюгів, зниження інвестиційної привабливості та обмеження горизонтальних зв'язків між підприємствами, наукою й владою. За таких умов індивідуальна стійкість компаній є недостатньою; ключовим стає формування колективних інституцій здатних акумулювати ресурси, знання та представницьку функцію бізнесу.

АДАПТАЦІЙНЕ РІШЕННЯ:

Запорізький кластер «ІАМ» сформовано як організовану бізнес-спільноту інженерно-індустріального спрямування. Кластер функціонує як інтегратор ланцюгів доданої вартості, об'єднуючи розрізнені елементи у єдиний виробничий цикл. Кластер виконує функції координаційного хабу: розвиток міжкластерних обмінів,

ПІРАМІДА ЦІННОСТЕЙ ЗАПОРІЗЬКОГО КЛАСТЕРУ «ІАМ»

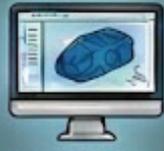


організація бізнес-місій, запуск спільних проєктів, нетворкінг між компаніями регіону, підтримка інноваційних ініціатив (EDIH, ENIN HUB, науковий парк НУ «Запорізька політехніка», індустріальний парк, стартап-рухи). Інституційною основою виступають моделі Triple Helix та Quattro Helix, що забезпечують системну взаємодію бізнесу, науки, влади та суспільства.

КОЛЕКТИВНА ЕКСПЕРТИЗА ЗАПОРІЗЬКОГО КЛАСТЕРУ «ІАМ»

ПОВНИЙ ЦИКЛ: ВІД ІДЕЇ ДО ГОТОВОГО ПРОДУКТУ

1. R&D, ІНЖИНІРИНГ ТА ПРОЄКТУВАННЯ (The Brains)



- Комплексне проєктування (CAD/CAM)
- Реверс-інжиніринг
- Наукоємні розробки
- Прототипування

2. ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ ТА МЕТАЛООБРОБКА (The Muscle)



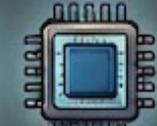
- Високоточна обробка (ЧПК)
- Зварювальні технології
- Виготовлення металоконструкцій
- Термічна обробка

4. РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДБУДОВИ ТА КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ (Recovery Focus)



- Модернізація інфраструктури
- Ремонт та відновлення обладнання
- Модульні рішення

3. АВТОМАТИЗАЦІЯ, РОБОТОТЕХНІКА ТА ІНДУСТРІЯ 4.0/5.0 (The Nerves)



- Роботизовані комплекси
- АСУ ТП та IIoT
- Маркетинг та брендінг
- Цифровізація виробництва

EAM
CLUSTER
ZAPORIZHZIA
ЛАНЦЮГ
ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ



СПІВПРАЦЯ З ВЛАДОЮ / ГРОМАДАМИ:

Кластер виступає посередником і партнером виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та міжсекторальної взаємодії. Через кластерну структуру консолідуються запити бізнесу, формується спільний порядок денний, забезпечується участь підприємств у регіональних програмах розвитку, міжнародних проєктах та бізнес-місіях.

Участь університетів інтегрує науково-освітній компонент у практичні економічні процеси.

ЕФЕКТ ДЛЯ РЕГІОНУ:

Сформовано стабільну кластерну екосистему з десятками учасників, реалізовано понад 30 спільних проєктів, проведено сотні подій освітнього й коопераційного характеру, забезпечено сталі партнерські комунікації та міжнародні контакти.

Кластер підвищив інституційну та економічну резиліентність регіону, зменшив ізолюваність підприємств і створив умови для відновлення кооперації в прифронтових умовах.

МАСШТАБУВАННЯ:

Модель Запорізького кластеру «ІАМ» є масштабованою для інших регіонів України як приклад бізнес-спільноти нового типу: не як галузевого клубу, а як елемент національної та регіональної стійкості, здатний інтегрувати відновлення, інновації та довгостроковий розвиток у єдину систему.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Андрій Карпенко, директор Запорізького кластеру “Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування”, професор НУ “Запорізька політехніка”.

Сайт: <https://www.iamcluster.zp.ua>.
Пошта: info@iamcluster.zp.ua,
zaporizhzhiaclusteriam@gmail.com.



КЕЙС

УКРАЇНСЬКИЙ КЛАСТЕРНИЙ АЛЬЯНС

Громада/регіон: Україна (всеукраїнське об'єднання кластерів)

КОНТЕКСТ/ПРОБЛЕМА:

Прифронтові регіони України функціонують в умовах постійної невизначеності, фізичних ризиків, руйнування інфраструктури та розриву економічних зв'язків. Для бізнесу це означає обмежену можливість довгострокового планування та недостатність індивідуальних стратегій виживання. У таких умовах ключовим стає перехід від логіки «утримання» до логіки системної адаптації та відновлення.

РІШЕННЯ:

Український кластерний альянс (УКА) закріпив за собою роль національного оркестратора взаємодії, що об'єднує кластери, бізнес, науку, державу та міжнародних партнерів.

Кластерна модель резильєнтності, заснована на принципах Індустрії 5.0 та екосистемного мислення. Кластери розглядаються як носії «DNA резильєнт-

DNA of clusters Resilie

1. Resilience First
2. Think Big
3. Solidarity matters
4. Collaboration & Leadership
5. Strategic program & Foresights



УКА – екосистемна, кластерна платформа трансформацій та зростання

Платформа – як екосистемний, координаційний хаб мережі кластерів, який сполучає, координує, об'єднує, підтримує та розвиває всю мережу й кожного її учасника



ності», що включає пріоритет адаптації (Resilience First), стратегічне мислення, солідарність, лідерство та системні форсайти. Через кластери формуються нові ланцюги створення вартості, розвиваються dual-use та оборонні напрями, інтегруються інновації, міжнародна співпраця та соціальні програми.

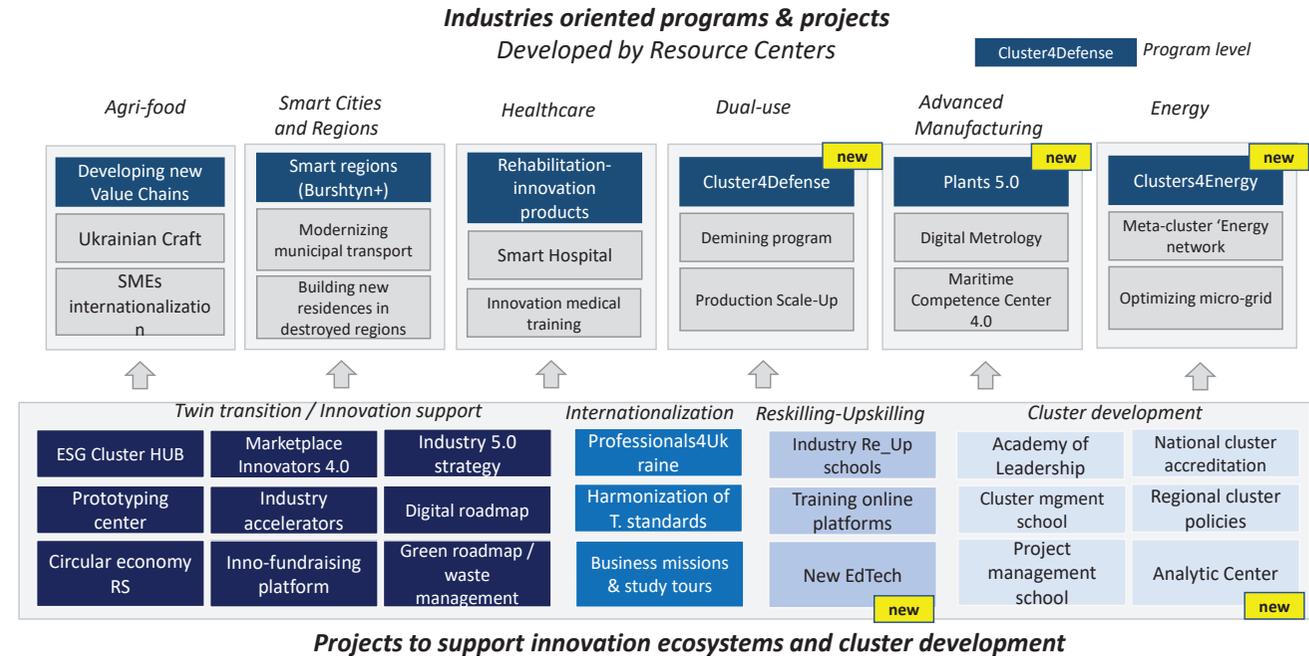
ФАКТОРИ УСПІХУ:

Кластерна модель передбачає тісну взаємодію бізнесу, науки, держави та суспільства відповідно до підходів Triple Helix і Quattro Helix. Кластери виступають інституційними партнерами держави у формуванні стратегій регіонального розвитку, національної стійкості, програм безпеки та економічного відновлення. Вони забезпечують консолідований голос бізнесу та координацію між різними стейкхолдерами.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Кластери підвищують інституційну, економічну та соціальну резильєнтність регіонів. Вони зменшують фрагментацію бізнес-середовища, сприяють відновленню кооперації, запуску спільних проєктів, підтримці ветеранів, розвитку людського капіталу та міжнародній інтеграції. Регіон отримує

UCA Project portfolio



не набір розрізнених ініціатив, а цілісну систему адаптації та зростання.

МАСШТАБУВАННЯ:

Кластерний підхід є універсальним для прифронтових і післявоєнних регіонів України. Він може масштабуватися через національні та регіональні кластерні програми, платформні рішення Україн-

ського кластерного альянсу (УКА) та інтеграцію форсайтів у політику відновлення як довгострокову інституційну інвестицію в стійкість.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Олександр Юрчак, директор Українського кластерного альянсу та АППАУ.

Сайт: <https://www.clusters.org.ua>.

Пошта: info@clusters.org.ua.



КЕЙС

ЗАПОРІЗЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПАРТНЕР СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Громада/регіон: Запоріжжя

Запорізька область функціонує в режимі тривалої прифронтової напруги: руйнування ланцюгів

постачання, високі безпекові ризики, відтік капіталу, скорочення ринків збуту, дефіцит кадрів. Біз-

нес працює в умовах нормативної невизначеності, потреби швидкої адаптації до стандартів ЄС та одночасного забезпечення базової економічної життєздатності регіону. У цій конфігурації Запорізька ТПП переходить від класичної сервісної ролі до функції інституційного стабілізатора бізнес-середовища.

Діяльність Запорізької ТПП в умовах війни



Європейська мережа підприємств
[Enterprise Europe Network, EEN](#)

З 2022 року ЗТПП є офіційним партнером мережі EEN в регіоні

За допомогою EEN українські МСП мають можливість:

- Шукати бізнес-партнерів та покупців своєї продукції;
- Розміщувати та відстежувати комерційні пропозиції;
- Просувати свої інноваційні технології на ринки ЄС;
- Шукати та залучати новітні інноваційні технології із-за кордону;
- Шукати інвесторів та партнерів у ЄС для створення спільних підприємств.

Подавати заявки та брати участь в EEN можна через членів Консорціуму EEN-Україна. Послуги членів Консорціуму в рамках EEN є безкоштовними!



РІШЕННЯ:

ТПП переорієнтувала діяльність на комплексну підтримку підприємств у воєнний період:

- запуск системного консультування з оцінки відповідності продукції вимогам ЄС та впровадження маркування CE;
- безоплатні галузеві тренінги

для бізнесу з технічного регулювання та експортної готовності;

- супровід розробки експортних стратегій і підготовка індивідуальних оглядів зовнішніх ринків;
- інтеграція у європейські та національні експертні мережі (СМС-Ukraine, Enterprise Europe Network);
- створення інституцій розвитку: Кваліфікаційного центру (оцінка та визнання професійних кваліфікацій), Центру підтримки технологій та інновацій TISC, участь у формуванні цифрового та регіонального інноваційних хабів.

Рішення мають не точковий, а системний характер і спрямовані на підвищення адаптивної спроможності МСП.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

ТПП виступає платформою міжсекторальної взаємодії:

- партнерство з обласною державною адміністрацією та університетами у створенні інноваційної інфраструктури;
- участь у розвитку наукового парку та регіонального інноваційного хабу;
- синхронізація діяльності з національними інституціями (Національне агентство кваліфікацій);
- підтримка громад через збереження економічної активності, зайнятості та доступу бізнесу до міжнародних ринків.

ТПП фактично виконує функцію «м'якого інституційного каркасу» між бізнесом, державою та освітньо-науковим сектором.

РЕЗУЛЬТАТИ:

- зниження бар'єрів виходу запорізьких підприємств на ринки ЄС;

- підвищення експортної та інноваційної спроможності МСП;
- утримання частини бізнесу в регіоні попри високі ризики;
- формування людського капіталу через визнання кваліфікацій і консалтингову підтримку;
- посилення інституційної стійкості регіону за рахунок недержавного, але системного актора розвитку.

МАСШТАБУВАННЯ:

Модель діяльності Запорізької ТПП є відтворюваною для інших прифронтових регіонів.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Андрій Куц, віцепрезидент Запорізької ТПП.

Сайт: <https://www.cci.zp.ua>.

Пошта: cci@cci.zp.ua.



КЕЙС

ЕКОСИСТЕМА ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА «ДНК ЖІНКИ»

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ/ПРОБЛЕМА:

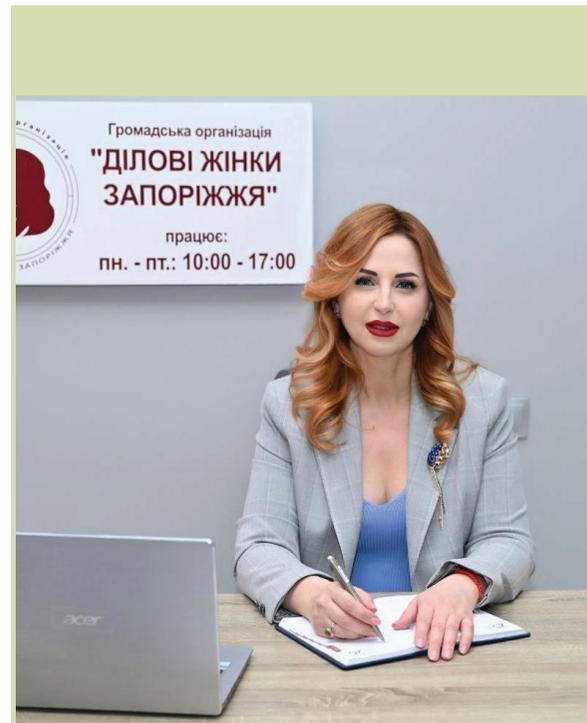
Війна суттєво посилила економічну вразливість жінок, зокрема внутрішньо переміщених осіб, жінок із дітьми, тих, хто втратив роботу або бізнес. У прифронтових регіонах жіноче підприємництво стикається з поєднанням фінансових, психологічних та інституційних бар'єрів, що вимагає комплексних, а не точкових рішень підтримки.

РІШЕННЯ:

Екосистема «ДНК Жінки» поєднує освітні програми, бізнес-менторство, нетворкінг, інформаційний супровід щодо грантів і програм підтримки, а також психологічну та

соціальну адаптацію. Інституційна логіка екосистеми полягає у трансформації індивідуальних ініціатив у

стійкі малі бізнеси через поєднання економічних і соціальних інструментів.



**ГОЛОС ЖІНОК, ЩО ЗМІНЮЄ СВІТ!
ЦЕ НЕ ПРОСТО СЛОВА - ЦЕ НАША
СПРАВА, МЕТА ТА НАТХНЕННЯ!**

«У фундаменті діяльності ГО лежать рівність та інклюзія; професійний розвиток та самореалізація; підтримка та взаємодопомога; гендерна рівність та захист прав жінок; партнерство та спільна відповідальність; прозорість та підзвітність; емпатія та гідність. Ми реалізуємо ці цінності через освітні програми, менторство, соціальні ініціативи, психологічну підтримку, благодійні проекти та активну адвокацію прав жінок!»

голова ГО Ірина Полієктова

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Екосистема функціонує як партнер громад та місцевих інституцій, створюючи безпечні простори для навчання, реінтеграції та професійної реалізації жінок. Через адвокацію, публічні заходи та партнерські проекти ГО інтегрує жіночі бізнес-ініціативи у ширший контекст відновлення громади та формування інклюзивної локальної економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Сформовано стабільну жіночу бізнес-спільноту, що поєднує підприємництво, лідерство та соціальну підтримку.

Учасниці отримують практичні навички, доступ до ресурсів і середовища довіри, що підвищує рівень самозайнятості, економічної активності та соціальної згуртованості регіону. Екосистема зменшує ризики маргіналізації вразливих груп і перетворює жіноче підпри-

Екосистема "ДНК Жінки" — це внесок у сильнішу, більш інклюзивну та успішну економіку України.



Місія Екосистеми "ДНК Жінки" — забезпечити такий рівень підтримки, який дозволить жінкам ефективно реалізовувати свій економічний потенціал, перетворюючи ідеї на стійкий бізнес, підвищуючи свою конкурентоспроможність та активно впливаючи на процеси прийняття рішень у громаді.

ГО "ДІЛОВІ ЖІНКИ ЗАПОРІЖЖЯ"

впроваджує цільову підтримку жіночих ініціатив, яка є ключем до прискореного економічного відновлення та розвитку громади.



ємництво на фактор регіональної стійкості.

МАСШТАБУВАННЯ:

Модель «ДНК Жінки» є масштабованою для інших регіонів Укра-

їни як приклад поєднання бізнес-підтримки, соціальної адаптації та гендерно чутливого підходу до відновлення. Екосистема може бути інтегрована у регіональні програми розвитку МСБ і політики інклюзивного економічного зростання.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Ірина Полієктова, голова ГО «Ділові Жінки Запоріжжя».

Сайт: <https://www.dnkwomen.com.ua>. Пошта: businesswomen.zp@gmail.com.
dnk.woman.adm@gmail.com.



КЕЙС

TRIADA WELDING ЯК ПРИКЛАД ІНЖЕНЕРНОГО БІЗНЕСУ ІНДУСТРІЇ 4.0/5.0 У ПРИФРОНТОВОМУ РЕГІОНІ

Громада/регіон: Запоріжжя

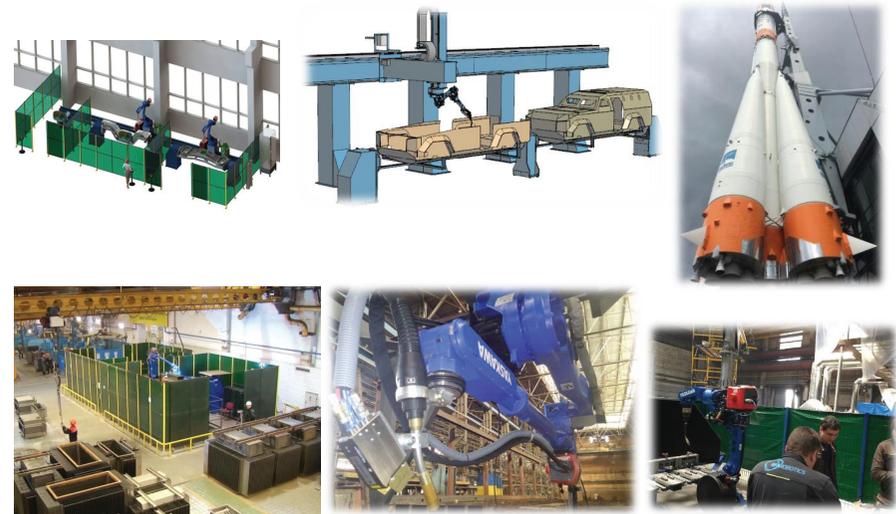
КОНТЕКСТ/ПРОБЛЕМА:

Високотехнологічні інженерні компанії в умовах війни стикаються з подвійним викликом: збереження складного виробничого та інтелектуального потенціалу й одночасна адаптація до зростаючого попиту з боку оборонної, енергетичної та критичної інфраструктури. Для прифронтових регіонів ключовим ризиком є втрата інженерних компетенцій і деградація промислової бази.

РІШЕННЯ:

Triada Welding розвивається як виробничо-інженерна компанія з фокусом на роботизацію та автоматизацію зварювальних процесів. Компанія поєднує власне конструкторське бюро, R&D, адитивні технології та впровадження рішень Індустрії 4.0. Орієнтація на складні проекти для аерокосмічної, оборонної, енергетичної, металургійної та машинобудівної га-

Implemented projects Robo and 4.0



лузей дозволила зберегти високий технологічний рівень і конкурентоспроможність у кризових умовах.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Компанія активно взаємодіє з університетами та коледами, формуючи зв'язок між освітою, наукою та

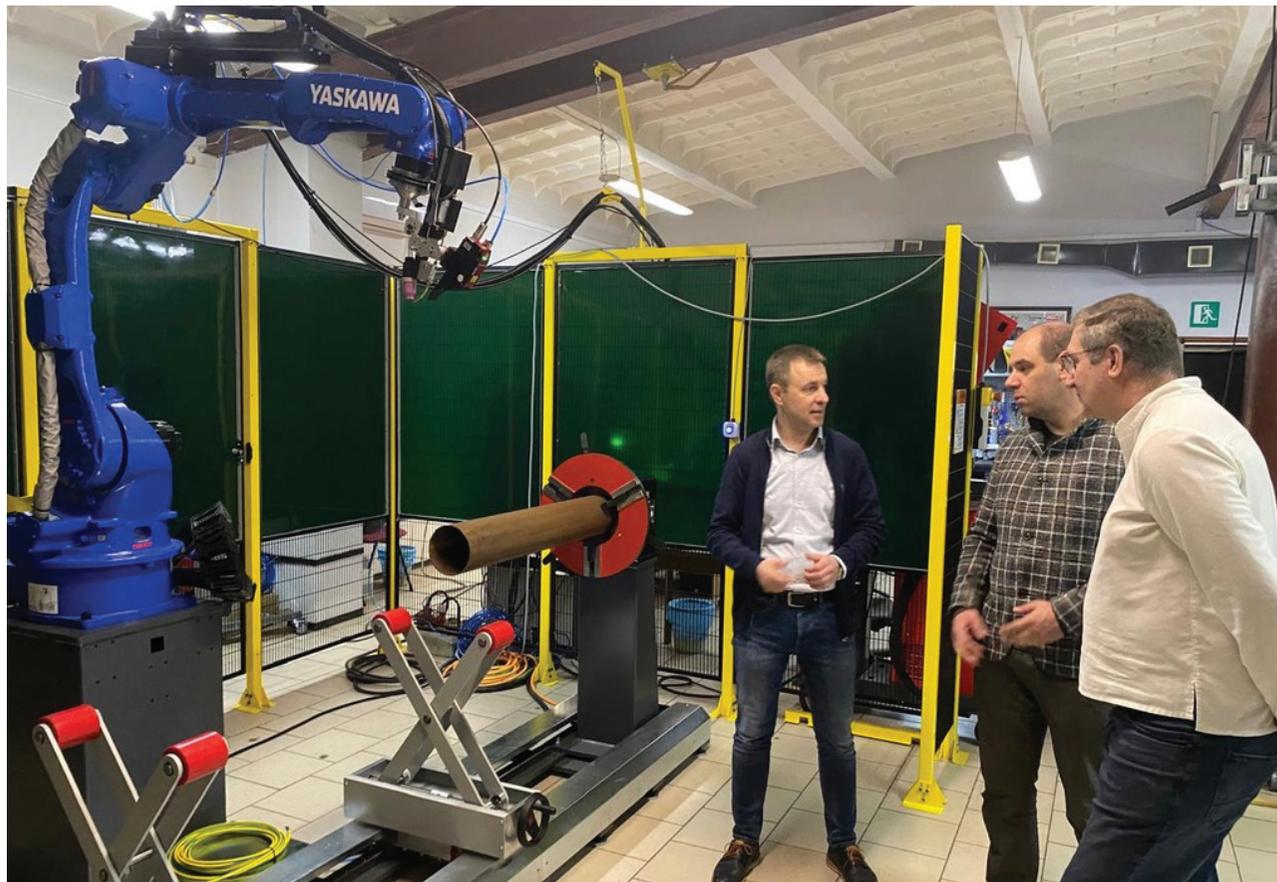
промисловістю. Через популяризацію робототехніки та спільні освітні проекти Triada Welding опосередковано підтримує регіональну політику розвитку людського капіталу та інженерних спеціальностей, що є критично важливим для довгострокової стійкості регіону.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Triada Welding забезпечує збереження та розвиток висококваліфікованих робочих місць, впровадження передових виробничих технологій і трансфер інженерних знань у регіоні. Реалізовані проекти в Україні та за кордоном підтверджують експортний потенціал компанії та підсилюють репутацію регіону як осередку інженерної експертизи навіть в умовах війни.

МАСШТАБУВАННЯ:

Модель Triada Welding є масштабованою в межах індустріальних



і технологічних кластерів. Вона демонструє, що інженерний бізнес Індустрії 4.0/5.0 може виступати ядром регіональної резильєнтнос-

ті, поєднуючи інновації, оборонні та цивільні застосування, освіту й міжнародну кооперацію як основу стійкого відновлення.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Кирило Красносельський, директор ТОВ «ТРИАДА ЛТД КО».

Сайт: <https://triada-welding.com>. Пошта: sales@triada-welding.com.



КЕЙС

ІНЖЕНЕРНО-ВИРОБНИЧІ ФАСАДНІ СИСТЕМИ KLINKERSTONE ЯК ПРИКЛАД АДАПТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО МСБ

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ:

Будівельний та девелоперський ринки в умовах війни зазнали скорочення, логістичних ускладнень і дефіциту кваліфікованих кадрів. Для виробників будівельних матеріалів критичними стали вимоги до швидкості монтажу, зменшення трудомісткості робіт, енергоефективності та експортної орієнтації як способу зниження регіональних ризиків.

РІШЕННЯ:

Розроблено збірну фасадну систему KlinkerStone, побудовану за принципом індустріалізації будівельних процесів. До 70% складних операцій перенесено на заводський етап, що дозволило:

- мінімізувати потребу у висококваліфікованих монтажниках;



- забезпечити швидкий і всесезонний монтаж;
- запропонувати стандартизований, але варіативний за дизайном продукт.

Паралельно розвинуто лінійки бетонної та керамічної плитки, включно з великоформатними рішеннями

X-Large, орієнтованими на експортні ринки.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Кейс демонструє опосередкований внесок у відновлення громад через створення локальної зайнятості. Продукт адаптований до проєктів термомодернізації та післявоєнної реконструкції.

Компанія зберігає виробничу активність, розширює асортимент і вихід на зовнішні ринки, підтримує суміжні галузі (монтаж, проектування, логістика). Запропоновані фасадні системи підвищують енергоефективність будівель, зменшують експлуатаційні витрати та відповідають вимогам безпеки.

МАСШТАБУВАННЯ:

Модель індустріалізованих фасадних рішень є масштабованою для програм відбудови житло-



вої, комерційної та соціальної інфраструктури. Вона може бути інтегрована у регіональні та національні програми реконструкції як приклад того, як промислове

МСБ переходить від ремісничих підходів до стандартизованих, швидких і стійких рішень в умовах війни та післявоєнного відновлення.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Андрій Барбашов, директор ТОВ «ВЕЛОН»

Сайт: <https://www.marmoroc.com.ua>, www.marmoroc.com.ua.

Пошта: info@marmoroc.com.ua.



КЕЙС

БІЗНЕС-СПІЛЬНОТА BOARD ЯК ПРОСТІР ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА МЕНТОРСЬКОЇ ПІДТРИМКИ

Громада/регіон: Запоріжжя (в рамках національної мережі)

КОНТЕКСТ / ПРОБЛЕМА:

В умовах війни власники бізнесу часто опиняються в ситуації «самотності лідера»: високий рівень стресу, необхідність приймати швидкі рішення в умовах невизначеності та відсутність безпечного середовища для відвертого обговорення викликів. Класичні бізнес-асоціації не завжди закривають потребу в глибокому особистісному та профе-

сійному обміні досвідом. Рішення: Розвиток регіонального осередку Board – спільноти, побудованої на принципах peer-to-peer (рівний-рівному) та менторської підтримки.

ФОРМАТ:

Регулярні зустрічі борцівців, де учасники вирішують конкретні кейси один одного.

МЕНТОРСТВО:

Залучення досвідчених підприємців (менторів) для стратегічного супроводу учасників.

НЕТВОРКІНГ:

Доступ до національної бази контактів та експертизи, що дозволяє

швидко знаходити партнерів в інших регіонах для релокації чи масштабування.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Довіра як фундамент взаємодії. Формат «Board» створює ефект «колективного розуму», де рішення для одного бізнесу формується через досвід десятків інших власників з різних галузей.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Підвищення якості управлінських рішень учасників спільноти. Психологічна підтримка та профілактика вигорання лідерів. Формування культури відкритого обміну знаннями, що є критично важливим для адаптації регіонального бізнесу до кризових умов.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Катаріна Джавід, керуюча та партнерка-співзасновниця Board International Business Community в Запоріжжі.
Сайт: <https://board.business/>
Пошта: public.organization.board@gmail.com



ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ТА СОЦІАЛЬНЕ ХАРЧУВАННЯ

КЕЙС

Громада/регіон: Запоріжжя

Суб'єкт: Група компаній («Урожай», їдальні «Кухня», «Майстерня пончиків»)

КОНТЕКСТ / ПРОБЛЕМА:

Забезпечення міста хлібом та доступним харчуванням є критичним елементом безпеки прифронтового центру. Ритейл та заклади харчування стикаються з відтоком персоналу, перебоями електропостачання та необхідністю утримувати доступні ціни при зростанні собівартості. Рішення: Побудова диверсифікованої моделі харчового бізнесу, що працює в різних цінових та форматних нішах:

СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОДУКТ:

Пекарня «Урожай» (на ринку з 1995 року) забезпечує стабільне виробництво хлібобулочних виробів

масового споживання (тимчасово призупинено).

СОЦІАЛЬНЕ ХАРЧУВАННЯ:

Мережа їдалень «Кухня» надає доступ до якісної готової їжі за демократичними цінами, що важливо для працюючого населення та волонтерів.

ШВИДКИЙ ФОРМАТ:

Розвиток мережі стріт-фуду «Майстерня пончиків» (заснована у 2016 р.) як точки швидкого відновлення емоційного ресурсу містян.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Висока адаптивність форматів та використання сучасного енергое-

фективного обладнання (Revent, MIWE). Активна комунікація через соціальні мережі (сумарна аудиторія понад 20 тис. підписників) дозволяє підтримувати прямий зв'язок зі споживачем та швидко реагувати на запити громади.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Збереження повного циклу виробництва та робочих місць. Забезпечення продовольчої стійкості міста через наявність локального виробника базових продуктів, незалежного від зовнішньої логістики.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Олексій Пучков, власник.

Пошта: urozhay@infocom.zp.ua.



КЕЙС

ЕКОСИСТЕМА СИНЕРГІЇ БІЗНЕСУ, ВОЛОНТЕРСТВА ТА СПОРТУ

Громада/регіон: Запоріжжя

Суб'єкт: Група компаній (Bergamot, Sir Lancelot, Cheese & Drova, Brand Bar Begemot) та ГО «Dobrodiy Ukraine»

КОНТЕКСТ / ПРОБЛЕМА:

Сфера гостинності (HoReCa) однією з перших відчула удар війни: безпеківі ризики та зниження купівельної спроможності. Водночас у громади виник гострий запит не лише на гуманітарну допомогу, а й на збереження «острівців нормальності» — місць для спілкування, емоційного розвантаження та соціалізації.



РІШЕННЯ:

Створення мультифункціональної екосистеми, яка об'єднує три складові:

Бізнес:

Ресторани продовжують працювати, сплачувати податки та забезпечувати робочі місця, виступаючи фінансовим донором для соціальних ініціатив.

Волонтерство:

На базі закладів діє ГО «Dobrodiy Ukraine», що готує тисячі порцій їжі для військових, лікарень та ВПО, використовуючи професійні потужності кухонь.

Спільнота та спорт:

Розвиток бігового клубу «Bergamot Run» та проведення спортивних заходів. Це стало інструментом психологічної підтримки містян, підтримки фі-

зичної форми та нетворкінгу активної частини громади.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Синергія ресурсів. Маркетингові канали ресторанів використовуються для збору донатів, а спортивні події формують лояльне ком'юніті навколо бренду. Бізнес-сніданки та заходи на базі закладів підтримують ділову активність у місті.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Збережено команду та бізнес-активи. Сформовано потужну спільноту навколо бренду, яка дозволяє бізнесу залишатися стійким завдяки високій лояльності клієнтів. Компанія демонструє, що соціальна відповідальність та спорт є конвертованими ресурсами стійкості.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Дмитро Добродій, засновник.

Сайт: <https://bergamot.zp.ua>.

Пошта: 7bbdd7@gmail.com.

ПРАКТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ І ЗМІНИ КЛІМАТУ

Стійкість є інтегрованою системою, у якій екологічні, кліматичні, енергетичні та соціальні виміри перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємному підсиленні. В умовах війни та затяжної нестабільності екологічні втрати, кліматичні ризики й енергетичні обмеження безпосередньо впливають на соціальну згуртованість, доступ до базових послуг і здатність громад зберігати життєздатність. Відповідно, стійкість розглядається не як сукупність окремих секторних політик, а як комплексний підхід до управління розвитком територій, у межах якого енергетична безпека, адаптація до кліматичних змін, збереження довкілля та соціальна відповідальність формують єдину рамку для планування відновлення і довгострокового розвитку громад.



ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ ЗА ПЛАНОМ

КЕЙС

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ:

Енергетична стійкість громад в умовах війни розглядається як поєднання безпеки постачання, керованості споживання та здатності функціонувати автономно у кризових режимах, що характе-

ризується переходом від декларативної енергоефективності до практик енергетичної адаптації та резервування, де ключову роль відіграють муніципальне планування, децентралізація генерації та професійний енергоменеджмент.

РІШЕННЯ/ПРАКТИКА:

Запоріжжя демонструє системний підхід до енергетичної стійкості великого прифронтового міста. Реалізовані та заплановані заходи охоплюють:

- розвиток резервних джерел енергії (когенераційні газові установки загальною потужністю понад 105 МВт), які виконують функцію захисту від блекаутів, стабілізації тепlopостачання та забезпечення критичної інфраструктури;

- впровадження відновлюваної енергетики на об'єктах бюджетної сфери (сонячні електростанції на лікарнях і школах), що поєднує енергетичну автономію з прямою економією бюджетних коштів;

- модернізацію інженерних мереж, транспорту та освітлення як складову зменшення навантаження на енергосистему в цілому;

- інтеграцію довгострокових інструментів планування (Схема тепlopостачання до 2034 року, участь у міжнародних програмах сертифікації енергоменеджменту та підготовка Муніципального енергетичного плану).

ФАКТОРИ УСПІХУ

Окремим елементом енергетичної стійкості є енергоменеджмент як управлінська практика. Відбувається перехід від разових проєктів до інституціоналізованих механізмів: створення енергетичних підрозділів, підготовка спеціалізованих команд, сертифікація систем муні-

ципального енергоменеджменту, використання даних для прийняття рішень. Це дозволяє громадам не лише реагувати на кризу, а й прогнозувати навантаження, планувати інвестиції та аргументовано працювати з міжнародною технічною допомогою.

Децентралізовані рішення постають як ключова відповідь на воєнні ризики.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Незважаючи на гостру нестачу енергоресурсів, Запоріжжя показало свою енергостійкість під час блекауту в січні 2026 року завдяки наявності:

- локальних СЕС і когенераційних установок на об'єктах соціальної та

критичної інфраструктури;

- біопаливних і модульних котелень для лікарень та закладів соціальної сфери;

- поєднання теплової та електричної генерації на місцевому рівні з мінімальною залежністю від централізованих мереж.

Частина когенераційних установок була передана Києву для подолання їх проблем.

Таким чином, енергетична стійкість фіксується не як суто технічна модернізація, а як заздалегідь запланована управлінська та стратегічна трансформація громади, що дозволяє зберігати життєздатність у воєнних умовах і водночас формувати основу для кліматично нейтрального відновлення.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Віктор Бондаренко, начальник відділу енергоменеджменту Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради.

Сайт: <https://zp.gov.ua/uk>

Пошта: reception.der@zp.gov.ua



ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄТОВАНЕ ПЛАНУВАННЯ

КЕЙС

Громада/регіон: Миколаїв

РІШЕННЯ:

Екологічно орієнтоване стратегічне планування в умовах війни постає як інструмент зниження довгострокових ризиків і підвищення спроможності громад до відновлення. Відбувається зміщення фокусу від формального стратегування до інтеграції кліматичних та екологічних факторів у систему місцевого управління.

Ключовим напрямом є ЕКОмодернізація стратегій громад, що реалізується через перегляд бачення розвитку, стратегічних цілей та планів реалізації з урахуванням екологічних ризиків і кліматичних викликів.



РЕЗУЛЬТАТИ:

Приклади Новоодеської та Шевченківської громад Миколаївської області показують, що екомодернізація стратегій громад:

- змінює саму логіку планування від інфраструктурно-економічної до системної;
- дозволяє пов'язати екологічні потреби жителів із плануванням просторового та економічного розвитку громади;
- дозволяє підсилювати заявки на міжнародну технічну допомогу доказовою екологічною аргументацією;
- сприяє відновленню антропогенно змінених екосистем, збереженням біорізноманіття, водних ресурсів та ґрунтів;

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічна екологічна оцінка (СЕО) як інструмент випереджувального управління. У поданих кейсах СЕО виступає також ефективним механізмом залучення громади до обговорення стратегічних рішень через консультації та елементи демократії участі.

Екопрофілі громад розробляються на основі ГІС-даних і включають карти біорізноманіття, водних ре-

сурсів, деградованих і змиваних ґрунтів, природоохоронних територій, а також потенціалу відновлюваної енергетики.

Окремо варто підкреслити учасницький характер кліматоорієнтованого планування. Через громадські консультації, експертизи та спільну роботу з даними формується нова модель взаємодії «влада – громада», де екологічні та кліматичні питання перестають бути сферою виключно експертних рішень і стають частиною локального суспільного договору.

ПОТЕНЦІАЛ МАСШТАБУВАННЯ:

Кліматоорієнтоване планування постає як основа для узгодження відновлення, безпеки та сталого розвитку, забезпечуючи громадам інструменти не лише реагування на наслідки війни, а й стратегічного зменшення вразливості до кліматичних змін у майбутньому.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Михайло Золотухін, директор ГО “Фонд розвитку Миколаєва”. Сайт: frgn.mk.ua.
Пошта: fondnikol@gmail.com.



ВІДНОВЛЕННЯ ЗАБРУДНЕНИХ ҐРУНТІВ У ПРИФРОНТОВИХ ГРОМАДАХ

КЕЙС

Громада/регіон: Миколаївська область

КОНТЕКСТ:

В області близько 70% сільськогосподарських угідь, проте відсутні системні дані про стан ґрунтів. Цілями є формування бази даних ґрунтових параметрів, ідентифікація вразливих зон та експериментальні дослідження ремедіації.

Аналіз зразків ґрунтів у громадах, що зазнавали обстрілів і бойових зіткнень у 2022–2024 роках, показав підвищений валовий вміст арсену у вирвах від ракет, на територіях із імовірним застосуванням фосфорної зброї та в міських зелених зонах, що зазнавали ракетних ударів. Зафіксовано міграцію забруднювачів у глибші горизонти ґрунту (10–30 см), що підвищує довгострокові ризики для сільського господарства та продовольчої безпеки.

Відсутні референтні значення і стандартизовані методи оцінки рівнів забруднення в умовах війни.

РІШЕННЯ:

Ризик-орієнтований підхід до відновлення ґрунтів із урахуванням типу ґрунту, глибини ґрунтових вод та

Шляхи потрапляння арсену в ґрунт



Гірничо-видобувна діяльність

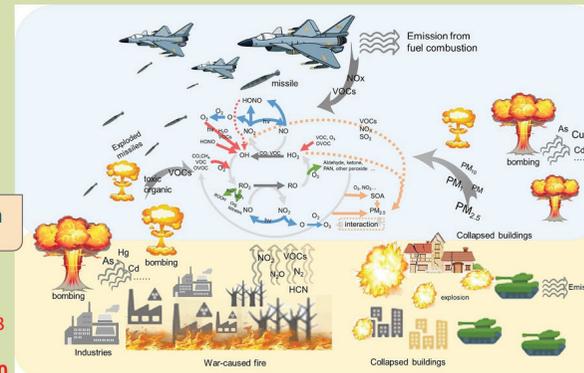
Військові дії

Перенесення з поверхні на великі площі

Міграція глибше в ґрунт (10-30 см)

Chemical content of linden leaves, mg/kg

Cd, <0,10	Pb, 1,48
Cr, 2,25	S, 2320
Cu, 8,32	Zn, 22,43
Fe, 706,20	As, 0,38
Mn, 65,06	Hg, 11,00



характеру забруднювача. Запропоновано набір методів ремедіації – від фізико-хімічних і сорбційних технологій до біологічної та фіторемедіації, з опорою на міжнародний досвід (Чехія, Нідерланди).

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Інна Тимченко, доцент Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, заступниця голови Миколаївської філії НЕЦУ).

Сайт: www.kinburn.org. Пошта: kinburn_co@ukr.net.



ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВОДОПОСТАЧАННЯ МІСТ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ДІЙ

КЕЙС

Громада/регіон: Миколаїв

КОНТЕКСТ:

Руйнування інфраструктури водопостачання, забруднення джерел води, дефіцит чистої води, зниження можливостей очищення та зростання ризиків для здоров'я населення. Пошкодження водогону «Дніпро – Миколаїв» у квітні 2022 року призвело до повної відсутності питної та технічної води в місті. Додаткові виклики були пов'язані з руйнуванням Каховської ГЕС, що спричинило зміни гідрологічного режиму та потребу в укріпленні берегової лінії.

РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

У Миколаєві було розгорнуто систему екстреного водозабезпечення: міжнародні організації, зокрема «Червоний Хрест», забезпечували постачання води та реагентів, а комунальні підприємства міста організували розвезення очищеної води зі свердловин. Червоний Хрест щодобово постачав понад 50 000 літрів питної води через мережу водоцентрів.

Попри відновлення централізованого водопостачання у травні 2022 року, станом на грудень 2025

року вода в Миколаєві залишалася технічною, працює система безкоштовних пунктів розливу (250 пунктів по місту) продовжувала функціонувати. Тимчасове рішення з подачею дніпровської води через русло Інгульця в режимі «Антиріка» виявилось ефективним лише протягом двох місяців.

ПОТЕНЦІАЛ:

Водна безпека в умовах війни є системним компонентом стійкості громад, який поєднує екологічні, інфраструктурні та гуманітарні виміри. Вода виступає не лише ресурсом, а й фактором потенційних конфліктів і соціальної дестабілізації, що вимагає інтеграції водних ризиків у стратегічне планування громад нарівні з безпековими та соціальними загрозами.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Дар'я Арчибісова, PhD, викладач НУК імені адмірала Макарова, фахівчиня ГО «Кінбурн»).

Сайт: www.kinburn.org. Пошта: kinburn_co@ukr.net.



Пошкодження водогону «Дніпро — Миколаїв»

У квітні 2022 року, внаслідок бойових дій, було пошкоджено водогін «Дніпро — Миколаїв» поблизу села Киселівка, що між Миколаївською та Херсонською областями. Це призвело до повної відсутності питної та технічної води в Миколаєві, що стало серйозним гуманітарним викликом для міста.

Flooding after damage to pipe





СІЛЬСЬКЕ І МІСЬКЕ ГОРОДНИЦТВО БЕЗ ВОДИ

КЕЙС

Громада/регіон: лісостепова і степова кліматична зона

КОНТЕКСТ:

Дані Українського гідрометеорологічного інституту ДСНС України та НАН України засвідчують істотне зростання середньорічної температури за останні 35 років, особливо в південно-східних регіонах. Прогноз на найближчі 15 років вказує на подальше посилення дефіциту вологи та нерівномірність опадів. Серед ключових кліматичних викликів для городництва та садівництва належать дефіцит вологи в ґрунті, різкі перепади температур, спекотне та посушливе літо, зростання вразливості рослин до грибкових і бактеріальних захворювань, а також необхідність термічного й тіньового захисту та рециркуляції зелених відходів. Чинні стратегії сталого розвитку та зеленого відновлення регіонів південного сходу України переважно не враховують ці нові кліматичні умови, що створює розрив між стратегічним плануванням і реальними практиками домогосподарств

РІШЕННЯ:

Міське та заміське городництво і садівництво як соціально-екологічний інструмент сталого розвитку

громад. Городники та садівники в цій логіці розглядаються як локальні агенти зеленого відновлення, чия діяльність має бути інтегрована в регіональні політики адаптації до змін клімату та відбудови.

Ключовою визначено стратегію підвищення здатності ґрунтів до накопичення та утримання вологи й одночасного зменшення її випаровування. Серед рекомендованих технік – відмова від суцільного перекопування ґрунту, перехід до малодоглядних моделей городу та саду, облаштування систем накопичення опадів, використання сірих зимових вод, а також застосування природоорієнтованих рішень для захисту рослин від хвороб і перегріву.

Таким чином, кліматично орієнтоване городництво є важливим елементом локальної продовольчої та водної безпеки в умовах війни та кліматичної нестабільності.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Максим Сорока, експерт ГО «Екосенс», науковий керівник лабораторії «Довкола». Сайт: www.facebook.com/dovkola.org.ua. Пошта: dovkola.org.ua@gmail.com.



КЕЙС

КЛІМАТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ЗЕЛЕНИХ НАСАДЖЕНЬ

Громада/регіон: Миколаїв

КОНТЕКСТ:

Традиційні підходи до озеленення міст – монокультурні газони, формальна декоративність, відсутність системного догляду – втратили свою ефективність в умовах кліматичних змін, дефіциту води та зростання температур. Зменшення кількості снігу, нерівномірність дощів, зниження рівня ґрунтових вод і зростання тривалості спекотних періодів трансформують зелені насадження з естетичного елементу міста на критичну інфраструктуру виживання.

РІШЕННЯ:

Кліматоорієнтований підхід до догляду за зеленими насадженнями. Деревя, кущі та зелені зони розглядаються як природні регулятори мікро-

клімату, що знижують температуру повітря, утримують вологу, зменшують запиленість і пом'якшують наслідки екстремальних погодних явищ. Йдеться про заміну газонів на багаторівневі зелені насадження, використання місцевих і посухостійких видів, формування буферних смуг і живоплотів, впровадження проникних поверхонь та систем збору дощової води. Такий підхід дозволяє одночасно зменшувати водне навантаження на міську інфраструктуру та підвищувати стійкість зелених зон.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Практичне навчання мешканців міста фаховому догляду за деревами за участі арбористів, ревіталізація окремих міських просторів, використання природоорієнтованих рішень у гро-

мадських зонах. Саме поєднання наукової експертизи, залучення громади та видимих результатів «на місці» визначається як ключовий чинник успіху.

ПОТЕНЦІАЛ:

Зелена інфраструктура в умовах війни та кліматичних змін перестає бути другорядною сферою міського управління. Вона стає інструментом одночасно кліматичної адаптації, екологічного відновлення та соціальної стабілізації. Для громад - це необхідність інтеграції зелених рішень у стратегії відбудови, просторове планування та програми управління міським середовищем на рівні з транспортною, енергетичною та водною інфраструктурою.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Діана Крисінська, екологиня, кандидатка технічних наук, доцентка кафедри екології ЧНУ імені Петра Могили, менеджерка проєктів НЕЦУ та ГО «Кінбурн». Сайт: www.kinburn.org. Пошта: kinburn_co@ukr.net.



КЕЙС

БЛАКИТНА ЕКОНОМІКА ЯК СКЛАДОВА ВІДНОВЛЕННЯ

Громада/регіон: Миколаївщина

КОНТЕКСТ:

Прибережні екосистеми моря і річок є природним капіталом, збереження якого є передумовою довгострокової екологічної, економічної та соціальної стійкості регіону. У контексті війни та кліматичних змін ці екосистеми набувають додаткового значення як буферні зони, що пом'якшують антропогенний тиск, наслідки забруднення міських територій.

РІШЕННЯ:

Екологічна аквакультура, відновлювана морська енергетика, використання біоресурсів лиманів, екологізація портової інфраструктури, розвиток екотуризму та систем екологічного моніторингу. У кейсі підкреслюється, що, наприклад, ви-

щування мідій і устриць має не лише економічний, а й екосистемний ефект, оскільки ці організми сприяють очищенню води та зменшенню трофічного навантаження.

Важливим елементом зелено-блакитної інфраструктури визначено водорості лиманів. Вони розглядаються не лише як сировина для біодобрив, кормових добавок чи біоматеріалів, а й як інструмент природної біоремедіації, здатний покращувати якість води та відновлювати деградовані екосистеми.

Кейс охоплює екологізацію суднобудування та портової інфраструктури Миколаєва. Місто розглядається як потенційний центр розвитку енергоефективних суден, систем очищення стічних вод, зменшення шумового та хімічного навантаження на водні екосистеми. Додатково

акцентується роль морської робототехніки й автономних платформ у здійсненні екологічного моніторингу в умовах обмеженого доступу до прибережних зон через воєнні ризики.

ПОТЕНЦІАЛ:

Зелена інфраструктура прибережних громад має включати морські та лиманні екосистеми як інтегровану частину просторового планування, відновлення та економічного розвитку. Блакитна економіка виступає практичним інструментом повного відновлення Миколаївщини, що поєднує екологічну безпеку, зайнятність населення та збереження природної спадщини регіону.

КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Микола Грубий, еколог, природоохоронець, голова ГО «Кінбурн», старший науковий співробітник РЛП «Тилігульський».
Сайт: www.kinburn.org.
Пошта: kinburn_co@ukr.net.



КЕЙС

ГАРДЕНОТЕРАПІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД

Громада/регіон: Запоріжжя

КОНТЕКСТ / ПРОБЛЕМА:

Традиційні моделі реабілітації ветеранів не завжди враховують довготривалий психоемоційний вплив війни, зокрема посттравматичні стресові розлади, втрату соціальних зв'язків і зниження мотивації до активного життя.

РІШЕННЯ / ПРАКТИКА:

Гарденотерапія як міждисциплінарна соціально-реабілітаційна практика, що поєднує медико-психологічну, фізичну та соціальну реабілітацію ветеранів із природо-орієнтованими підходами.

Концептуально гарденотерапія розглядається як форма терапевтичної взаємодії людини з живим середовищем, у межах якої догляд за рослинами стає інструментом відновлення відчуття контролю, безпеки та включеності. Фізична реабілітація реалізується через помірно природне навантаження. Практичні ро-

боти – посадка рослин, догляд за клумбами, робота з ґрунтом – сприяють відновленню дрібної та великої моторики, покращенню координації, витривалості та сенсорної чутливості. Такий формат фізичної активності є менш травматичним і психологічно прийнятнішим для ветеранів порівняно з традиційними реабілітаційними вправами.

РЕЗУЛЬТАТИ:

Зменшення рівня тривожності й емоційного напруження, стабілізація психоемоційного стану, формування навичок саморегуляції та поступове подолання симптомів ПТСР через повторювані, неконфліктні дії в природному середовищі.

Гарденотерапія функціонує як колективна практика, що створює безпечний простір для комунікації, спільної діяльності та поступового повернення ветеранів до активної участі в житті громади. Спільні садівничі проекти сприяють відновленню довіри, горизонтальних зв'язків і відчуття приналежності до спільноти.

ФАКТОРИ УСПІХУ:

Розроблено програму лекцій і майстер-класи, адаптовані до потреб ветеранів. До них належать заняття з догляду за піднятими грядками, висадки лікарських і декоративних рослин, обрізка та формування насаджень, а також знайомство з екзотичними культурами, вже акліматизованими до місцевих умов. Освітній компонент поєднується з формуванням практичних навичок, які можуть бути використані як у побуті, так і в подальшій професійній діяльності.

Принципово важливим є створення терапевтичного простору: спеціально облаштованих садово-паркових локацій із піднятими грядками, теплицями, сенсорними зонами та елементами безбар'єрності. Це дозволяє залучати ветеранів із різними типами травм, зокрема з порушеннями опорно-рухового апарату, і забезпечує інклюзивний характер практики.

ПОТЕНЦІАЛ:

Гарденотерапія є не лише індивідуальним реабілітаційним інструментом, а й соціально значущою практикою для громад, яка поєднує відновлення людини з відновленням простору. В умовах війни та післявоєнної відбудови такі підходи формують міст між екологічною стійкістю, соціальною підтримкою та довгостроковим здоров'ям громади, інтегруючи людський вимір у концепцію сталого розвитку.



КОНТАКТ / ОРГАНІЗАЦІЯ:

Наталія Дерев'янка, кандидатка сільськогосподарських наук, доцентка, завідувачка кафедри аграрних технологій Хортицької національної академії.
Пошта: dereviankonataliia@gmail.com.

ВИСНОВКИ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ

Аналіз кейсів, представлених у межах конференції та систематизованих у цій брошурі, дозволяє виокремити низку спільних принципів, без яких стійкість прифронтових регіонів залишається декларативною.

1) МІЖСЕКТОРАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

Стійкість формується не в межах одного сектора. Жоден із розглянутих кейсів – від управлінських практик великих міст до конкретних економічних чи екологічних ініціатив – не є результатом дій одного актора. Ефективні рішення виникають на перетині взаємодії і координації дій органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, бізнесу, громадських організацій, науки та міжнародних партнерів. Відсутність хоча б одного елемента призводить до фрагментації зусиль і зниження ефективності.

2) ЛОКАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО

Ключовою умовою стійкості є наявність локальних лідерів – інституційних і неформальних. Йдеться не лише про посадові ролі, а про здатність брати відповідальність, ухвалювати рішення в умовах невизначеності та утримувати довіру громади. Практики Запоріжжя, Херсона, Миколаївщини та окремих громад показують, що саме локальне лідерство визначає, чи трансформуються ресурси й допомога у реальні зміни.

3) УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ

Стійкість вимагає прогнозування та прийняття управлінських рішень на основі даних. Мапування загроз та оцінка ризиків стійкості, цифрові платформи управління, аналітичні дашборди, екологічні профілі громад – це основа прийняття обґрунтованих і ефективних рішень.

4) ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Війна не скасовує довгострокових екологічних і кліматичних ризиків, а лише посилює їх. Практики енергетичної стійкості, кліматоорієнтованого планування, зеленої модернізації інфраструктури громад демонструють, що екологічний вимір є складовою безпеки, економічної життєздатності та якості життя. Ігнорування цього виміру закладає відкладені ризики для відновлення.

5) ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСУ І ГРОМАД

Бізнес у прифронтових регіонах виступає не лише платником податків, а співтворцем стійкості. Малі та середні підприємства, об'єднані в кластери, за участі бізнес-спілок і громадських організацій, формують зайнятість, підтримують громади, адаптуються до нових ринків і стандартів. Ефективні кейси показують, що партнерство бізнесу й громад є взаємовигідним і критично важливим для раннього відновлення.

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ

За результатами аналізу та узагальнення описаних рішень і практик функціонування громад в умовах безпосередньої близькості фронту та постійних військових загроз, наша аналітична група сформуvala наступні рекомендації із підвищення стійкості та збереження сталого розвитку.

Для територіальних громад:

- За результатами аналізу успішних кейсів громад та акторів Південного Сходу України оптимізувати політику та практику раннього відновлення.
- Інституціоналізувати міжсекторальну взаємодію через постійні платформи співпраці з бізнесом, громадськими організаціями та експертами.
- Запроваджувати системне мапування ризиків як основу планування та бюджетних пріоритетів.
- Інвестувати у людський капітал, локальних лідерів і професійні команди управління.
- Інтегрувати екологічні та кліматичні чинники у стратегії розвитку й відновлення.

Для військових цивільних адміністрацій:

- Підсилювати «повсякденну» демократію участі: дорадчо-консультативні органи, публічні консультації, громадські слухання, місцеві ініціативи, збори мешканців, громадську експертизу та неформальні формати взаємодії (спільні толоки, міні-проекти, волонтерські ініціативи, громадські акції, простори згуртованості).
- Забезпечувати координацію між громадами та зменшувати фрагментацію управлінських рішень.
- Підтримувати створення регіональних аналітичних і цифрових інструментів управління.
- Сприяти кадровій стабільності та професіоналізації публічної служби в умовах війни.
- Виступати модератором партнерств між громадами, бізнесом і донорами.

Для донорів та міжнародних партнерів:

- Підтримка проектів, спрямованих

на формування екосистем стійкості, на регіональному та місцевому рівні.

- Орієнтувати підтримку на довгострокову інституційну спроможність.
- Підтримувати проекти, що поєднують безпекові, економічні, соціальні цілі із цілями сталого розвитку
- Використовувати результати мапування ризиків як основу для пріоритизації фінансування.
- Інвестувати в локальні інституції розвитку, агенції, хаби та професійні команди.

Для бізнесу:

- Розглядати участь у відновленні як стратегічну інвестицію у стабільність середовища.
- Об'єднуватися в кластери та бізнес-спільноти для зниження ризиків і спільного доступу до ресурсів.
- Інтегрувати соціальну та екологічну відповідальність у бізнес-моделі.
- Працювати у партнерстві з ОМС та владою для розвитку і відновлення громади, виходячи за межі короткострокової вигоди у стратегічні цілі.



Міжнародний фонд «Відродження» – одна з найбільших благодійних фундацій в Україні, що з 1990-го року допомагає розвивати в Україні відкрите суспільство на основі демократичних цінностей. За час своєї діяльності Фонд підтримав більше 20 тисяч проектів на суму понад 350 мільйонів доларів США.

Сайт: www.irf.ua

Facebook: [www.fb.com/irf.ukraine](https://www.facebook.com/irf.ukraine)

Фонд Східна Європа – благодійна неприбуткова організація. Фонд є одним із лідерів громадського сектору в Україні, який реалізував понад 100 програм різного масштабу, тривалості та складності. Між напрямків діяльності – розвиток демократії та громадянського суспільства, гуманітарне реагування та відновлення, впровадження електронного урядування та багато іншого. Місія Фонду – трансформувати Україну в державу, яка служить людям та їх захищає.

Сайт: <https://eef.org.ua>

Facebook: <https://www.facebook.com/eef.org.ua>

Норвезьке агентство з питань розвитку (Norad) – ключовий урядовий орган відповідальний за реалізацію міжнародної політики розвитку Норвегії. У тісній співпраці з глобальними партнерами Norad прагне до більш зеленого та справедливого світу, де поважаються права людини й ніхто не залишається осторонь. Виступаючи від імені Норвегії, Norad управляє грантами на довгостроковий розвиток і гуманітарну допомогу, а також надає експертні консультації Міністерству закордонних справ Норвегії та Міністерству клімату й навколишнього середовища. Завдяки знанням і співпраці Norad забезпечує реальний вплив норвезької допомоги на глобальний розвиток.

Сайт: www.norad.no

Facebook: www.facebook.com/Norad

Швеція інвестує державні ресурси в міжнародні зусилля з розвитку, спрямовані на покращення умов життя людей, які стикаються з бідністю та утисками в усьому світі. Швеція співпрацює з Україною з 1998 року, підтримуючи незалежні медіа, громадянське суспільство, захист довкілля та соціальні реформи. Сьогодні її довгострокова підтримка також включає відбудову інфраструктури та економічне відновлення, а також гуманітарну допомогу тим, хто постраждав від війни. Ця діяльність здійснюється за підтримки Швеції через **Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (Sida)**.

Сайт: www.sida.se

Facebook: www.facebook.com/SidaSverige



**Ознайомитись з презентаціями
спікерів ви можете на сайті
vidnova.info**

Це кейс-стаді дозволяється поширювати та змінювати з некомерційною метою без спеціального дозволу, однак посилання на джерело інформації є обов'язковим. Розповсюджується безкоштовно.

Із питаннями, пропозиціями та зауваженнями, що стосуються цієї публікації та наведених у ній матеріалів, просимо звертатися листами на адресу електронної пошти ГО «Екосенс» ecosense.ngo@gmail.com або безпосередньо до спікерів.

ДОВІДКА



Громадська організація «Екосенс» вже майже 10 років об'єднує спільними діями громадян, активістів, експертів та органи місцевого самоврядування міста Запоріжжя. Від початку воєнного вторгнення наша спільнота згуртувалась довкола основної мети – збереження життя та здоров'я українців, права на безпечне довкілля в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Наша діяльність зосереджена на п'яти ключових напрямках:

1. Зелене відновлення Запоріжжя та громад Південного Сходу України.
2. Поширення практик з адаптації до зміни клімату.
3. Сприяння переходу Запорізького регіону до сталого енергетичного розвитку.
4. Відновлення і підтримка ментального здоров'я українців.
5. Розвиток інструментів партисипативної демократії через соціальну активність та згуртованість українців.

Запрошуємо усіх небайдужих до співпраці!

www.vidnova.info
+38 (050) 207-89-99
www.fb.com/ecosense.ngo
ecosense.ngo@gmail.com