

УДК 35.076+35.073.6

Тетяна КРАВЦОВА

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна), e-mail: Kravtsova.T.V@nmu.one
ORCID: 0000-0002-5138-3799

Оксана ЛАЩЕНКО

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна), e-mail: Lashchenko.O.V@nmu.one
ORCID: 0000-0002-0267-4258

Олег КРАВЦОВ

кандидат хімічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна), e-mail: Kravtsov.OL.V@nmu.one
ORCID: 0000-0002-8027-1796

Людмила ПАВЛЕНКО

кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна), e-mail: Pavlenko.L.V@nmu.one
ORCID: 0009-0006-6117-9624

Бібліографічний опис статті: Кравцова, Т., Лащенко, О., Кравцов, О., Павленко, Л. (2023). Використання проєктного підходу в процесі ревіталізації територіальних громад у післявоєнний період. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 35–49, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-5>

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Післявоєнна відбудова України, як європейської суверенної та незалежної держави, потребує розробки таких методик та інструментарію відновлення та розвитку зруйнованих війною територій, які дозволять отримати певну сталу та успішну модель процесів відновлення територіального простору, що набуває все більшої актуальності. Авторами статті розкрито сутність та особливості використання інструментів проєктного підходу в процесі ревіталізації територіальних громад у післявоєнний період. Визначено ключові підходи щодо розуміння суті поняття «ревіталізація» у сфері публічного управління. Показано, що ревіталізація передбачає комплексний підхід до відновлення територіального простору, однак у процесі післявоєнного відновлення України вона має стосуватися не лише відновлення інфраструктури, а й забезпечувати сталий розвиток та високу якість громадського простору, підвищення конкурентоспроможності території на регіональному та загальнодержавному рівнях. Ревіталізація – процес, що спрямований на економічне відновлення у поєднанні з заходами щодо вирішення соціальних та екологічних проблем, що є актуальними та особливими для кожного регіону України. Проєктний підхід є одним з ефективних інструментів, що можливо використовувати органам публічної влади у процесі ревіталізації, що в силу індивідуалізації та новизни рішень стрімко набуває поширення в діяльності органів публічного управління до військового часу та широко використовувався у бізнесі. Доцільно розглядати ревіталізацію як процес відновлення та відродження зруйнованих, деградованих чи депресивних територій через проєкти, що забезпечують досягнення певного унікального – неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, у межах ліміту необхідних ресурсів для покращення добробуту місцевої громади, простору і місцевої економіки та проводяться у співпраці з місцевою громадою. Визначені особливості використання проєктного підходу у процесі ревіталізації територіального простору в Україні.

Ключові слова: публічне управління, ревіталізація, проєктний підхід, сталий розвиток.

Tetiana KRAVTSOVA

PhD in Engineering, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Public Administration and Local Self Government, Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine), e-mail: Kravtsova.T.V@nmu.one
ORCID: 0000-0002-5138-3799

Oksana LASHCHENKO

PhD in Public Administration, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Public Administration and Local Self Government, Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine), e-mail: Lashchenko.O.V@nmu.one
ORCID: 0000-0002-0267-4258

Oleh KRAVTSOV

PhD in Chemistry, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Public Administration and Local Self Government, Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine), e-mail: Kravtsov.OL.V@nmu.one
ORCID: 0000-0002-8027-1796

Liudmyla PAVLENKO

PhD in Philology, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Foreign Languages, Dnipro University of Technology, (Dnipro, Ukraine), e-mail: Pavlenko.L.V@nmu.one
ORCID: 0009-0006-6117-9624

To cite this article: Kravtsova, T., Lashchenko, O., Kravtsov, O., Pavlenko, L. (2023). Vykorystannia proiektnoho pidkhodu v protsesi revitalizatsii terytorialnykh hromad u pisliavoiennyi period [Employing the project approach in reviving territorial communities in the postwar era]. *Public Administration and Local Government*, 2, 35–49, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-5>

EMPLOYING THE PROJECT APPROACH IN REVIVING TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE POSTWAR ERA

The post-war reconstruction of Ukraine as a European sovereign and independent state requires the development of methods and tools for the restoration and development of war-torn territories that will allow for a sustainable and successful model of the processes of restoring territorial space, which is becoming increasingly relevant. The authors of the article reveal the essence and features of the use of project approach tools in the process of revitalization of territorial communities in the post-war period. The key approaches to understanding the essence of the concept «revitalization» within the public administration domain are identified. It is shown that revitalization involves a comprehensive approach to the restoration of territorial space; however, in the process of post-war recovery of Ukraine, it should not only concern the restoration of infrastructure, but also ensure sustainable development and high quality of public space, and increase the competitiveness of the territory at the regional and national levels. Revitalization is a process aimed at economic recovery combined with measures to address social and environmental issues that are relevant and specific to each region of Ukraine. The project approach is one of the effective tools that can be used by public authorities in the revitalization process, which, due to the individualization and novelty of solutions, was rapidly gaining ground in the activities of public administration before wartime and was widely used in business. Revitalization should be considered as a process of restoration and revival of destroyed, degraded or depressed territories through projects that ensure the achievement of a certain unique result, inimitable in its characteristics and features, carried out within a predetermined time frame and within the necessary resources limits to enhance the well-being of the local community, space and local economy and are implemented in cooperation with the local community. The features of the project approach in the process of revitalization of territorial space in Ukraine are determined.

Key words: *public administration, revitalization, project approach, sustainable development.*

Постановка проблеми. Величезні виклики військового характеру, з якими зустрілась Україна з початком широкомасштабної війни, чітко окреслили першочергове значення територіальних громад в складному процесі підтримки життєдіяльності країни, її обороноздатності, спроможності до відновлення. Військова агресія російської федерації завдала мільярдні збитки територіальним громадам як окупованих

територій, так і по всій країні, змінила ресурсний потенціал багатьох територій, порушила координацію діяльності суб'єктів державного управління. Українська економіка зазнала відчутних втрат. За даними спецпроєкту MIND «Рік незламності» (Кравченко, 2023) прямі загальні матеріальні втрати України після 12 місяців військової становили 140 млрд. доларів, з них 50 млрд. доларів – руйнування будівель та

житлових будинків (приватних та багатоквартирних). Понад 5 млрд. доларів склали збитки, завдані об'єктам енергетики, включаючи сонячні, вітрові та гідроелектростанції, розташовані переважно на півдні країни, у Херсонській та Миколаївській областях. В 700–750 млрд. доларів оцінені збитки, завдані українській економіці військовим вторгненням, враховуючи непрямі втрати, недоотриманий прибуток підприємств та втрачений ВВП. Понад 8000 км доріг повністю зруйновано, переважно – у східних областях України. Понад 300 мостів зруйновано, зокрема стратегічно, щоб зупинити наступ ворога. Україну залишили 8 млн людей.

В цих умовах пріоритетним завданням органів місцевого самоврядування регіонів і територіальних громад, «щоб, з одного боку, забезпечити їх максимальну ефективність в управлінні ресурсним потенціалом відповідних територій, а з іншого, налагодити координацію діяльності всіх суб'єктів публічного управління з метою своєчасного забезпечення нагальних потреб фронту та відновлення економіки» (Борисенко, 2022), став пошук комплексу системних засобів забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні, зокрема, в умовах війни та в поствоєнний період (Чикаренко, Маматова, 2022).

Післявоєнна відбудова України, як європейської суверенної та незалежної держави, потребує розробки таких методик та інструментарію відновлення та розвитку зруйнованих війною територій, які дозволять отримати певну сталу та успішну модель процесів відновлення територіального простору, що набуває все більшої актуальності. Одним із елементів відбудови, який почав використовуватися на заході ще в 50-х роках ХХ століття, є процес ревіталізації. Кембриджський словник пояснює його як процес відновлення розвитку, росту, успішності (Cambridge Dictionary, 2020).

Ревіталізація (латинською *re* – відновлення, *vita* – життя, «повернення життя»), як процес відродження, відтворення, відновлення, відбудови, оживлення, реконструкції, соціалізації, вдосконалення, покращення, розвитку, давно відома світовій спільноті (Савйовський, Броневицький, 2014). Внаслідок цього процесу створюються нові робочі місця, оновлюються території, покращується їх екологія, підвищується рівень безпеки та комфорту, вдосконалюється інфраструктура, підвищується увага до територій та їх проблем, відкривається можливість залучення інвестицій, подальшого розвитку економіки, культури, спорту, туризму, що стимулює розвиток сполучення, зв'язку, логістики

та створює умови для продовження ревіталізації на новому рівні, забезпечуючи неухильне зростання якості життя. Незважаючи на те, що світу відомі численні приклади успішних ревіталізаційних процесів – об'єктів, споруд, будинків, заводів, лікарень, селищ, міст, регіонів, – для вітчизняної науки проблематика ревіталізації в її соціально-економічному трактуванні є доволі новою. В Україні найчастіше це поняття використовують у медицині, урбаністиці і техніці (Полянський, Назарук, 2019). Цей термін в основному застосовується в біотехнологіях – для визначення процесів регенерації та в архітектурі – для характеристики заходів, пов'язаних з реновацією будівель.

Ревіталізація передбачає комплексний підхід до відновлення територіального простору, однак у процесі післявоєнного відновлення України вона має стосуватися не лише відновлення інфраструктури, а й забезпечувати сталий розвиток та високу якість громадського простору, підвищення конкурентоспроможності території на регіональному та загальнодержавному рівнях. Одним із інструментів, який можливо використовувати органам публічної влади у процесі ревіталізації, є проєктний підхід, котрий стрімко набував поширення в діяльності органів публічного управління до військового часу та широко використовувався у бізнесі. Завдяки впровадженню проєктного підходу у процесах ревіталізації територій скоротяться терміни досягнення запланованих результатів, ефективніше використовуватимуться ресурси, а прийняті управлінські рішення будуть більш раціональними та обґрунтованими. У зв'язку з цим застосування проєктного підходу в діяльності органів публічного управління в умовах ревіталізації територіальних громад вимагає підвищення обізнаності та компетентності публічних службовців у методології проєктного менеджменту, формування у них практичних навичок володіння інструментами управління проєктами. Саме використання проєктного підходу у процесі ревіталізації є тим інструментом, що забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень шляхом розробки проєктів, в основу яких будуть покладені перспективні напрями відновлення та розвитку зруйнованих територій.

Методологія. Методологічною базою дослідження є сучасні теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених з проблем ревіталізації як комплексного підходу до відновлення територіального простору, загальнонаукові принципи пізнання суспільних явищ, системний, міждисциплінарний, інституційний, конкретно-історичний підходи.

У ході дослідження було застосовано аналітично-бібліографічний метод для вивчення наукової літератури з питань забезпечення сталого розвитку територіальних громад, пошуку інструментів реалізації політики ревіталізації у процесі відновленні територіального простору. Основу методології становлять системний підхід, методи аналізу і синтезу, узагальнення відповідно до предмета дослідження. Системний підхід дав змогу дослідити базові елементи процесу ревіталізації як інструменту, що забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень шляхом розробки проєктів, в основу яких будуть покладені перспективні напрями відновлення та розвитку зруйнованих територій у взаємодії з іншими елементами політики відновлення через їх інтеграцію. Застосування системного підходу дозволило окреслити основні складові процесу ревіталізації, його функціональні ознаки та особливості, проаналізувати процес ревіталізації урбанізованих просторів іноземних держав як важливу складову їх економічної політики, визначити обов'язковість виміру ревіталізації та її сприйняття як структурних змін в життєдіяльності громади, спрямованої на відновлення економічної та соціальної активності, дійти висновку, що в післявоєнний період в Україні забезпечення інклюзивності, безпеки та життєстійкості міст і громад має спиратися на сучасні проєктні рішення для забезпечення відновлення якісного життя в контексті сталого розвитку міст. Використання системного підходу базувалося на інформації, систематизованій за критеріями аналізу відповідно до характеру дослідження. У статті використано класичні наукові принципи об'єктивності та історизму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

При написанні даної статті автори спиралися на ґрунтовні теоретичні розробки сучасних вітчизняних фахівців у галузі публічного управління, що досліджували інструменти реалізації політики ревіталізації у процесі відновленні територіального простору, а також використання проєктного підходу в діяльності органів публічного управління. Започаткували розв'язання зазначеної проблеми такі вітчизняні науковці: Ю. Боковикова, К. Глубоченко, Т. Іванова, Т. Маматова, В. Молоканова, Р. Олійник, С. Повна, О. Подольська, Л. Ричкіна, А. Чемерис, І. Чикаренко, Ю. Шаров та ін.

І. Чикаренко, аналізуючи використання проєктного підходу в провідних країнах світу, наводить його в сучасних умовах найбільш придатним інструментом управління складними системами (Чикаренко, 2004).

А. Чемерис, розкриваючи управління проєктами як засіб реалізації публічної політики, показує, що «управління проєктами у публічній сфері – це процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми. При цьому в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від існуючих аналогів» (Чемерис, 2012).

К. Глубоченко, здійснюючи визначення та аналіз особливостей технологій проєктного менеджменту в галузі місцевого самоврядування, доходить висновку, що «проєкт як форма вирішення питань місцевого розвитку виступає оптимальним інструментом у галузі місцевого самоврядування» (Глубоченко, 2013).

Л. Ричкіна, досліджуючи сутність та зміст проєктного менеджменту в розвитку територіальної громади, підсумовує, що в сучасних соціально-економічних умовах проєкти з розвитку територіальних громад постають важливими і ефективними засобами вирішення проблем (Ричкіна, 2014).

Ю. Шаров, вивчаючи питання створення спроможних територіальних громад та зміни технологій стратегічного планування їх розвитку на тлі реформи місцевого самоврядування, акцентує увагу на постійному поширенні сфери проєктного підходу та високій результативності його застосування в публічному управлінні (Шаров, 2015).

Ю. Боковикова, розкриваючи сутність політичного, організаційного, правового екологічного та публічного чинників, що визначають необхідність використання проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування, наголошує на можливості підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування шляхом залучення громади до розробки проєктів соціально-економічного розвитку населених пунктів (Боковикова, 2015).

В. Молоканова, досліджуючи впровадження методології управління проєктами у сфері державного управління, висвітлює проблеми її застосування в системі державного управління розвитком в Україні та пропонує «використання ціннісно-орієнтованої методології проєктного менеджменту для управління регіональним розвитком регіонів, що підвищує якість планування і ефективність реалізації проєктів та програм» (Молоканова, 2017).

С. Повна, аналізуючи переваги та особливості використання проєктного підходу в дер-

жавному управлінні, наголошує на можливості отримувати вищі результати від вкладених ресурсів шляхом посилення уваги до проектного менеджменту (Повна, 2017).

Р. Олійник, обґрунтовуючи ключові категорії проектного підходу, а також досліджуючи специфіку його реалізації у державному управлінні, стверджує, що «виокремлення особливостей управління проектами у публічному секторі доповнює розуміння сутності останнього й полегшує ідентифікацію умов для його конструктивного використання» (Олійник, 2019).

Т. Маматова та О. Чикаренко, досліджуючи особливості проектів місцевого розвитку, доходять висновку, що застосування методології бізнес-планування до розробки й управління цими проектами дає можливість вийти на новий рівень планування та підвищити якість управління проектами (Маматова, Чикаренко, 2019).

О. Подольська та В. Краля, розкриваючи зміст процесу проектного підходу в публічній сфері у сучасних умовах, доводять, що «використання проектного підходу дозволить активізувати успішне проведення реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, як ефективний метод реформування системи надання адміністративних послуг» (Подольська, Краля, 2019).

Т. Іванова, обґрунтовуючи необхідність застосування проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісноорієнтованої держави, визначає проектний підхід як ефективний засіб досягнення кінцевого результату діяльності, один із основних інструментів реалізації нових завдань в контексті європейського вибору, та виокремлює низку проблем на шляху його впровадження (Іванова, 2019). Дослідниця підкреслює, що «під час реалізації проектів досягається найважливіша мета процесу управління містом – «відтворення потенціалу міста»».

С. Горблюк, аналізуючи правові засади та основні характеристики ревіталізації польських міст на основі узагальнення кращих практик у цій сфері, наголошує на необхідності формування в Україні з огляду на польський досвід правових засад та застосування ревіталізації як дієвого інструменту міської політики, спираючись на особливості територіального розвитку в державі (Горблюк, 2019). Дослідником обґрунтовується сутність публічної політики ревіталізації міста, наводиться її процесна модель (Горблюк, 2020).

О. Сич, характеризуючи ревіталізацію урбанізованих просторів як важливу складову економічної політики держав, здійснює розкриття

сутності явища ревіталізації постпромислових територій як складової сталого розвитку держави (Сич, 2020).

Водночас, зважаючи на сучасний стан розвитку науки державного управління, слід зауважити, що дослідження за цією тематикою не лише не втрачають своєї актуальності, але й потребують активного продовження.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження проектного підходу у процесі ревіталізації територіальних громад у післявоєнний період.

Вклад основного матеріалу. Війна завдала нові орієнтири розвитку територіальних громад та органів публічного управління. Сьогодні зусилля органів влади та публічного управління більшості неокупованих територій України зосереджені на прийнятті управлінських рішень у сфері функціонування системи територіальної оборони, ефективному наданні соціальних та комунальних послуг, якісному облаштуванні укрить, роботі з переміщеними особами, результативних комунікативних заходах в умовах воєнної загрози, тощо. Проте, після припинення дії воєнного стану перед органами публічного управління на регіональному та місцевому рівні постануть завдання, що потребують системних дій, спрямованих не тільки на відновлення, але і на подальший розвиток територіальних громад (Іжа, Пахомова, Голинська, 2022). В таких умовах органам публічного управління необхідно буде розробити як стратегічні, так і тактичні плани, а відповідно і проекти щодо ефективної ревіталізації зруйнованих територій в контексті досягнення цілей сталого розвитку, оскільки саме цілі сталого розвитку є ключовою вимогою ревіталізації, спрямовані на досягнення оптимального балансу між економічною, соціальною та екологічною складовою розвитку держави (Сич, 2016).

Необхідно зазначити, що в Європі ревіталізація вже досить звичайне явище, яке має успішні приклади реалізації (табл. 1), багато з яких були детально розглянуті у 2020–2021рр. «Економічною правдою» у рубриці «Спецпроект». В сучасному формуванні геопростору міст воно «передбачає реконструкцію, переформатування окремих комплексів будівель, в тому числі промислової нерухомості, промислових районів і навіть цілих населених пунктів з метою більш ефективного використання як самих приміщень, так і території, перетворюючи ці простори на різного роду житлові та культурні об'єкти: гастрономічні, музейні, мистецькі, виставкові тощо. В даному випадку приміщення колишніх фабрик і заводів з їхніми

величезними відкритими просторами, хорошим освітленням, високими стелями, незвичайним дизайном становлять великий інтерес для організації арт-об'єктів, мистецьких студій, просторів з галереями, концертними майданчиками, кафе, пабами, ресторанами та офісами чи так званими сучасними коворкінгами. Такі трансформації приносять вигоду малому бізнесу, який зможе вести тут підприємницьку діяльність, місцевим мешканцям, які зможуть відвідати нові цікаві об'єкти, а також отримати нові робочі місця, і звичайно ж зберегти архітектурну та історичну спадщину міста» (Броневицький, 2010, Полянський, Назарук, 2019).

Розглянемо декілька досить відомих європейських практик перетворення промзон та публічних просторів. У Великій Британії чи не найперший досвід ревіталізації відбувся у 1980 році. Там текстильне підприємство XIX століття було перетворено у престижний художній центр Salts Mill (Трофименко, Ковальський, Вознюк, 2020). Він став настільки популярним, що кількість його відвідувачів досягла 100 тис. осіб на рік.

Одним з унікальних прикладів ревіталізації, цікавим для фахівців та важливим для збереження культурної спадщини країни, стала реконструкція споруд газосховищ (газгольдерів) в місті Відень (Австрія) (Савйовський, Броневицький, 2014). Чотири гігантських газгольдери, зведені в 1896–1899 роках, в 1984 році перестали експлуатуватися та отримали статус пам'яток архітектури. З прийняттям у 1995 році владою міста рішення про ревіталізацію споруд під цивільні об'єкти кожна з чотирьох споруд газосховищ проєктувалась окремими архітекторами та фірмами: Жаном Новелем (Jean Nouvel), архітектурним бюро Coop Himmelb(l)au (Wolf D. Prix), Манфредом Вадерном (Manfred Wehdorn) та Вільгельмом Хольцбауером (Wilhelm Holzbauer) і промислові споруди отримали не тільки оновлену зовнішність, а й нове, привабливе призначення – тут створили житло, студентські гуртожитки, офіси, торгівельні та громадські зали з сучасним інженерним устроєм, виставкові галереї, службові приміщення та архів магістратури міста, дитячий садочок, кінотеатри, зелені майданчики, гаражі. Повна реконструкція газгольдерів під об'єкти соціально-культурного призначення тривала 3 роки (1999–2001 рр.), коштувала 174,0 млн. євро та охопила територію майже 220,0 тис. м², перетворивши Відень у найбільший будівельний майданчик Європи. Цей проєкт став рідкісним прикладом екологічної реконструкції міста-мегаполісу (Савйовський, Броневицький, 2014),

який дав 600 нових робочих місць та нову якість життя громаді.

Неординарною роботою став проєкт у англійському графстві Конволл, де в'язницю XVIII століття протягом шести років переобладнали у чотиризірковий готель Bodmin Jail Hotel. Зараз тут є скляний атриум, галерея, інтерактивна виставка, що розповідає історію в'язниці, а також з лютого 2021 року доступні для бронювання 70 мебльованих люксів, де оригінальну архітектуру Бодміна доповнили сучасний інтер'єр і модний декор.

У Польщі колишній текстильний завод був перетворений у сучасний торгово-розважальний центр під назвою «Manufaktura», без якого важко уявити сьогodнішню Лодзь, а палац відомого фабриканта функціонує як музей (Маматова, Чикаренко, 2019). Відновлена «Manufaktura» щодня збирає туристів і жителів міста і відкриває перед ними сотні можливостей: розважальних, культурних і комерційних. Це особливе місце для бізнес зустрічей, укладання контрактів, святкування успішно завершених справ, шопінгу і приємного відпочинку (табл. 1).

Найбільш масштабним проявом позитивного впливу процесів ревіталізації на розвиток території є досвід оновлення Гонконгу. Колишній промисловий центр Китаю, нині сучасний Гонконг – один з потужніших фінансових та торгівельних центрів світу, лідер за кількістю штабквартир міжнародних компаній в Азійському регіоні.

У більшості країн світу ревіталізація допомагає зберегти місцевий спадок та створити нове місце тяжіння для людей. З початку 2010 року Україна активно приєдналася до процесу ревіталізації застарілих і нефункціональних промислових зон, який хоча і виявився складним через значні капіталовкладення і бюрократичні перепони, але й став достатньо результативним (табл. 2).

Впровадження проєктного підходу у процесі ревіталізації територіального простору у післявоєнний період вимагає з'ясування сутності поняття «ревіталізація» та його тлумачення вітчизняними та закордонними науковцями.

Так, американський дослідник С. MacGregor під ревіталізацією розуміє процес оновлення або перебудови навколишнього середовища (в його найширшому соціальному, економічному, культурному, фізичному вимірах тощо) шляхом реалізації політики і програми, спрямованих на розвиток міських територій, які зазнали занепаду промисловості та набули статусу «депресивних» районів. Розвиток таких територій

Успішні світові проєкти ревіталізації

Місце знаходження, рік ревіталізації	Первинний об'єкт	Назва проєкту	Результат ревіталізації
Тель-Авів, Ізраїль (Azrieli Group, 2011–2019 pp.)	Колонія Сарона	Комплекс Сарона	Квартал хмарочосів Сарона, в яких створили ринок Сарона, став найбільшою гастрономічною цікавинкою міста. На 8700 кв. м розташувалися майже 100 ресторанів та продуктових крамниць на будь-який смак. Маркет, музей «ароматів, смаків та характерів Сходу», місце розваг та шопінгу.
Нью-Йорк, США (Джошуа Девід і Роберт Хаммонд, група Friends of High Line, 2006)	Залізнична лінія	Парк Хай Лайн	Один з найцікавіших суспільних просторів для прогулянок на висоті у світі, який оточений приємним районом з цікавою архітектурою
Кейптаун, ПАР (компанія V&A Waterfront, Йохан Цайц, Томас Хизервик, 2014–2017 pp.)	Будівлі закритих доків та елеватор «Grain Silo»	Громадський простір, Zeitz Museum of Contemporary Art Africa	Оновлена набережна, названа на честь королеви Вікторії та її сина Альфреда, та Музей Zeitz MOCAA – перлина Кейптауна, вдала туристична атракція, унікальна скарбниця сучасного африканського мистецтва
Люксембург (віденська архітектурна компанія AllesWirdGut)	Люксембурзький металургійний комбінат	Громадський парк	Шахти, заводи та комбінат з обладнанням та масивними спорудами залишилися на своїх місцях, лише додалися рослини, лавки та інші паркові атрибути
Люксембург (Jo Coenen Architects, з 2000 р. до теп. ч.)	Люксембурзький металургійний завод	Esch Belval	Нові факультети Люксембурзького університету, нове студмістечко, багатофункціональний міський квартал, бібліотека, музей, канал з дощовою водою, парк. Багатофункціональна забудова продовжується та передбачає різну типологію будівель, сучасні подвір'я, активні перші поверхи з привабливими комерційними приміщеннями, апартаменти та міські житлові будинки.
Калькар, Німеччина (1991–1995 pp.)	Атомна електростанція	«Wunderland Kalkar»	Парк розваг для всієї родини. На місті побудованої, але не запущеної через протести громадськості АЕС розгорнули парк атракціонів, що користується великим попитом (600 тис. відвідувачів на рік)
Мадрид, Іспанія (Хосе Лопес Салаберрі, Arranguren & Gallegos, 2010 p.)	Колишня броварня	ABC Museo – арт-центр	Багатофункціональний простір: музей, виставки, поверх для офісів, конференц-зали, реставраційна майстерня, книгарня та багато інших цікавих локацій. Музей ABC – сховище цінних експонатів іспанської газети ABC
Мадрид, Іспанія Марія Лангаріта та Віктор Наварро, 2000–2014 pp.)	Лісопильний завод La Serrería Belga	Medialab Prado	Мадридський центр поширення медіа-мистецтва та водночас дослідницька лабораторія. Займаються проведенням експериментів, презентацій, воркшопів, зустрічей, конференцій, семінарів, дебатів та виставок.
Лодзь, Польща (британська Virgile & Stone та французька Sud Architectes, 1999 p., 2002–2006 pp.)	Текстильна мануфактура Ізраїля Познанського	Торговельно-розважальний центр «Manufaktura»	Великий громадський простір, одна із найбільших торгово-розважальних площадок у Європі (площа 27 гектарів). Поеднує в собі торговельно-розважальний центр, кілька музеїв, другу за величиною площу в Польщі, готель і торговий центр із магазинами, книгарнями, ресторанами й кафе, більярд, боулінг, казино і паркінг та найдовший у Європі фонтан (алея із фонтанів, завдовжки 300 метрів), театр, 15-ти зальний кінотеатр, дитячий ігровий центр та експериментаріум, де наука є забавою і кожен може перевірити рівень свого інтелекту та протестувати почуття гумору. Для любителів активного відпочинку тут є: скейт-парк, ролердром, стіна для альпінізму, арена для лазертагу, данс-студія і фітнес-клуби. «Мануфактура» здобула кілька престижних архітектурних і соціальних нагород Польщі та Європи як найуспішніший проєкт пост-промислового оновлення.

Продовження таблиці 1

Осло, Норвегія (2001 р.)	Зерновий елеватор	Студентський гуртожиток «Sio Silo»	Будівлю, де раніше зберігали зерно, перетворили на 226 смарт-квартир, що займають 16 поверхів. Для всіх осель спроектували та виготовили спеціальні меблі, які б підкреслювали незвичність приміщення та могли вмістити все необхідне.
Катовіце, Польща (австрійське агентство Riegler Riewe Architekten, 1984 р., 2006–2012 рр.)	Будівля колишнього Grand Hotel та шахта	Сілезький музей	На поверхні створений парк, а в підземеллі – виставковій площі із спеціально збереженим обладнанням шахти
Монреаль, Квебек, Канада (П'єр Е. Леклерк 2007 р.)	Фабрична будівля	780 Brewster	Багатоквартирний офісний будинок. Будівля має срібний сертифікат LEED, що видається за кращі проекти класу «зеленого будівництва». Трансформація цієї п'ятиповерхівки площею у 12 тис. кв. м, зробленої з деревини та цегли, стала яскравим прикладом екологічного дизайну
Лондон, Велика Британія (бюро Wilkinson Eyre, 2002–2018 рр.)	Чавунні газгольдери біля вокзалу Кінгс Кросс, культурна спадщина XIX століття	Gasholders London, житло преміум-класу	Комплекс із 145 квартир, вартість яких починається з 800 тис. фунтів стерлінгів (Фахівці залишили архітектурну сутність та автентичність, але наповнили її новим змістом: житлом преміум-класу).
Хафенсіті, Гамбург (Пітер Дітріх, Хеннінг Фошерау Фольквін Марг, Кейса Крістіансе, реалізація почалася в 1997 році і триватиме до 2025 року)	Порт у Хафенсіті, цегляні склади Шпайхерштадту	Новий міський округ Хафенсіті (HafenCity)	Місто вирішило осучаснити квартал, зберігши історичну спадщину. Тепер Хафенсіті – флагманський район Гамбурга, місце, де люди живуть, відкривають офіси, зустрічаються на каву або дивляться концерти в прекрасній будівлі Ельбської філармонії
Гельсінкі, Фінляндія (архітектори JKMM та ILO, 1991 р.)	Кабельний завод	Культурний центр Каа-пелітехдас (Kaape-litehdas)	Культурний центр – Будинок танцю – найбільший танцювальний простір у Північній Європі

Укладено авторами за матеріалами (Беляєва, 2015, Мехтієв, 2021)

Таблиця 2

Успішні проєкти ревіталізації у довоєнній Україні

Місце знаходження, рік ревіталізації	Первинний об'єкт	Назва проєкту	Результат ревіталізації
Донецьк (2010 р.), Київ (2015 р.), Україна	Виробництво мінеральної вати; Київський суднобудівний завод	«IZONE» («Ізоляція»)	Галерея, виставковий центр, простір для конференцій та концертів, майстерні, магазини, кафетерії
Київ, Україна (2014 р.)	Шовковий комбінат	Арт-завод «Платформа»	Коворкінг, майстерні, галереї, простір для проведення концертів та фестивалів
Львів, Україна (2015 р.)	Завод медичної апаратури	«ReZavod»	Офіси, майстерні, галереї, триповерхова фотостудія
Одеса, Україна (2015 р.)	Амфітеатр під відкритим небом	«Зелений театр»	Еко-ферма (вирощування овочів), відкритий лекторій, майданчик для дітей
Херсон, Україна (2017 р.)	Машино-будівний Завод	«Urban CAD»	Простір для проведення фестивалів, виставок, концертів, конференцій та благодійних акцій
Київ, Україна (2017 р.)	Київський мотозавод	«Unit city»	Платформа для розвитку креативного бізнесу
Івано-Франківськ, Україна (2018 – тепер. час)	Завод промислового Обладнання	«Промприлад. Реновація»	Простір для реалізації комерційних та соціальних ініціатив

Укладено авторами за матеріалами (Красовська, 2017; Авдєєв, 2020; Левченко, Біркендале, 2020)

зазвичай передбачає взаємодію місцевих органів самоврядування, місцевої громади, іноді представників бізнесу. Внаслідок ефективної взаємодії усіх учасників цього процесу та реалізації комплексних дій у межах розробленої програми розвитку відбувається покращення економічних та соціальних умов у певній місцевості та, відповідно, підвищується рівень якості життя населення (Кострубіцька, 2021).

Польський науковець Kaszmarek стверджує, що ревіталізація – це «певна послідовність запланованих заходів, спрямованих на відновлення економіки та зміну просторової та функціональної структури деградованих районів міста. Це процес, який може бути застосований до міських районів різного цільового призначення, таких як промислові, військові, порти, житлові будинки, транспортна інфраструктура» (Сич, 2020). У даному визначенні чітко простежуються особливості проектної діяльності як «певної послідовності запланованих заходів», спрямованих на досягнення заздалегідь визначеної мети. У працях вітчизняних дослідників також зустрічається визначення поняття ревіталізації. Так, О. Сич під ревіталізацією розуміє комплексний процес відновлення урбанізованої території, яка піддалась процесу структурної деградації, спричиняючи кризовий стан, що робить неможливим або суттєво ускладнює нормальний економічний і суспільний розвиток як даної території, так і урівноважений розвиток цілого міста (Сич, 2016). Дослідниця зауважує, що розвиток міста передусім передбачає «перетворення, переосмислення і відродження наявних об'єктів промислової чи житлової нерухомості, впорядкування міського простору шляхом його ревіталізації» (Сич, 2020).

На думку С. Горблюка, ревіталізація міст є комплексним процесом «подолання просторових, економічних, соціальних, культурних, екологічних кризових явищ функціонування деградованих міських територій і створення передумов для їхнього сталого розвитку» (Горблюк, 2022).

Отже, саме так слід розуміти ревіталізацію – як процес відновлення та відродження зруйнованих, деградованих чи депресивних територій через проекти, що забезпечують досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, у межах ліміту необхідних ресурсів для покращення добробуту місцевої громади, простору і місцевої економіки та проводяться у співпраці з місцевою громадою.

Метою ревіталізації є структурна зміна в певній сфері міської життєдіяльності, яка полягає

не лише у підвищенні якості життя та естетичних цінностей, а в першу чергу, у відновленні економічної та соціальної активності (Сич, 2020).

Процес ревіталізації має свої особливості, які відрізняють його від інших дій та заходів, а саме: спрямований на вихід території з кризового стану та забезпечення сталого розвитку; має чітко визначену мету, окреслені часові та ресурсні параметри; має комплексний підхід, який передбачає синергію та тривалість реалізованих заходів; передбачає обов'язкову участь усіх зацікавлених сторін (влади, бізнесу, громадськості).

Ревіталізація постає процесом скоординованим, до якого мають бути залучені органи місцевого самоврядування, місцева громада й інші учасники. На думку Ю. Полянського та М. Назарука, ревіталізація «є одним з елементів політики розвитку, що спрямований на запобігання процесам деградації урбанізованих територій, кризовим явищам, що відбуваються внаслідок зростання суспільної й економічної активності, поліпшення середовища проживання з одночасним дотриманням принципів збалансованого розвитку», «ревіталізація, завдяки її багатомірності та залученню багатьох різних учасників від місцевої влади, різноманітних громадських інституцій, соціальних організацій, приватних компаній та мешканців, – є відмінним інструментом надання допомоги з метою покращення геопростору міста» (Полянський, Назарук, 2019).

Більшість авторів (Błaszczuk, Kłopot, Kozdraś, 2010; Броневіцький, 2010; Назарук, 2016; Сич, 2016; Полянський, Назарук, 2019; Ішков, Князева, 2022; ін.) вбачає наявність обов'язкових вимірів ревіталізації (табл. 3).

Важливим моментом для ревіталізації міського простору в Україні є обґрунтування (через планування поліфункціональної структури міського простору) застосування найбільш доцільної з існуючих новітніх моделей територіального розвитку: компактне місто, 15-хвилинне місто, Smart City, креативне місто, Cittaslow, інклюзивне місто, місто сталої мобільності та блакитно-зеленої інфраструктури, щасливе місто тощо.

У довоєнний період в Україні стартували перші успішні проекти ревіталізації: історичний центр в Ірпені, центральна площа Свободи в Маріуполі, водно-пейзажний парк «Саржин яр» у Харкові, торговий постіндустріальний парк «RemZavod» у Чернігові, вулиця Королєнка в Дніпрі та інші.

Сучасні виміри міської ревіталізації

Вимір	Зміст та значення
Людський капітал	формування навичок та спроможності окремих осіб скористатися освітніми та можливості працевлаштування
Соціально-культурний принцип	демонтаж об'єктів відтворюючих расизм та інших форм структурної нерівності, а також активна співпраця з громадою з підтримкою громадських ініціатив
Створене середовище	розвиток якісного, доступного житла для різноманітних ланок громади міста та спеціалізована інфраструктура з відтворенням об'єктів, які сприяють оздоровленню людей.
Місце привабливості	покращення міського дизайну, громадських приміщень та споживчих послуг
Економічна конкурентоспроможність	залучення, розвиток та підтримка бізнесу, робочої сили та заохочення підприємців, як бенефіціарів цього процесу
Екологічна стійкість	зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та відновлення екологічної системи, що підтримує життєве середовище людини та інших живих істот
Соціальна згуртованість	співпраця для досягнення економічних цілей може зміцнити довіру та змінити ставлення.
Миробудівництво	створення робочих місць та покращення основних послуг, транспортної інфраструктури чи державних послуг можуть зіграти певну роль у забезпеченні населення «дивідендами миру»

У вересні 2014 року, як проєкт фонду ІЗО-ЛЯЦІЯ, була створена креативна спільнота IZONE – будівлі колишньої лабораторії на території Київського суднобудівного-судноремонтного заводу (КССРЗ) перетворилися у функціональні робочі зони, галерею, виставковий простір, місця для проведення конференцій і зустрічей, концертний майданчик, творчі майстерні, а також крамницю, кав'ярню і терасу.

Масштабний проєкт 2018 року – незалежна студія «Постпромисловий Київ. Трансформації в Україні» став результатом співпраці Массачусетського технологічного інституту (MIT) та компанії SAGA Development у партнерстві з Urban Curators. Ревіталізовані промзони Києва стали мистецькими просторами і коворкінгами. Спільнота IZONE, Port creative hub (агенція культурного менеджменту у будівлі Річкового порту), Closer (арт-центр на території стрічкоткацької фабрики) є не тільки прикладами ефективної локальної ревіталізації, а й цікавими туристичними об'єктами.

Отже, ревіталізація може бути схарактеризована як процес всебічного перетворення задля економічного відновлення, вирішення соціальних та екологічних проблем.

Велика кількість втілень перших проєктів ревіталізації постраждали від російської агресії. На превеликий жаль, кожний день війни створює нові зони, що вимагають повоєнного відновлення. Орієнтиром для повоєнної відбудови територій України стає 11-та Ціль сталого розвитку «Сталий розвиток міст і громад» – забезпечення інклюзивності, безпеки та життєстійкості міст і громад.

Тобто, повоєнне відновлення має «забезпечити загальний доступ до достатнього, безпечного і недорогого житла й основних послуг; можливість користуватися доступними та сталими транспортною інфраструктурою, підвищивши безпеку дорожнього руху; комплексне та сталі планування населених пунктів та управління ними на основі широкої громадської участі; захист і збереження світової культурної та природної спадщини; загальний доступ до безпечних, інклюзивних і відкритих для всіх зелених зон та громадських місць; спорудження екологічно безпечних і міцних будівель із використанням місцевих матеріалів тощо» (Горблюк, 2022). Шлях воєнної та повоєнної ревіталізації громад та територій передбачає підвищення ступеня соціальної інклюзії та розвиток соціального капіталу, залучення жителів громад у процес ухвалення рішень на місцях і підвищення здатності держави реагувати на потреби громадян, це надає особливого значення в політиці регіонального розвитку України Принципу соціальної згуртованості (Олефіренко, 2022).

Отже, проєкти можна виділити як дієві інструменти процесу ревіталізації в контексті відновлення України. В цьому напрямі доцільним є об'єднання зусиль органів публічної влади, громадськості, представників бізнес-структур, а також залучення зовнішніх ресурсів. Актуальність впровадження проєктного підходу зростає у розрізі підготовки та реалізації публічно-управлінських рішень, підготовки та впровадження державних реформ, створення соціальних та державних програм, стратегій, концепцій, нор-

мативно-правових актів, які направлені на підвищення показників рівня життя в країні з метою формування стійкості, ревіталізації та розвитку регіонів і територіальних громад в Україні. Забезпечення єдності громадянського суспільства і політико-управлінської еліти дозволить суб'єктам управління швидко та якісно реагувати на виклики, гнучко та адаптивно пристосуватись до внутрішніх та зовнішніх змін.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже перед органами публічного управління повстає новий дизайн подальшого управління громадами та територіями, який можна охарактеризувати як інноваційний, спрямований як на відновлення територій, так і на зміцнення їх стійкості і подальшого сталого розвитку в умовах війни та у поствоєнний період.

Застосування проектного підходу у діяльності публічних інституцій у процесі ревіталізації територій є важливим, перспективним, ключовим фактором успіху публічного управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління. Проектний менеджмент у системі органів публічного управління має забезпечити чіткий процес реалізації планів виконання проекту з метою досягнення стратегічних цілей громади у визначені строки та з урахуванням обмеженості ресурсів, в тому числі фінансових.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в необхідності дослідження і систематизації зарубіжного досвіду щодо використання інструментів проектного підходу в діяльності органів публічного управління у процесах ревіталізації територіального простору.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Авдєєв О. Відродження з попелу: як вдихнути нове життя в депресивні райони українських міст. *Gordonua*, 22 жовтня 2020. URL: <https://gordonua.com/ukr/blogs/a-avdeev/vidrozhennja-z-popelu-jak-vdihnuti-nove-zhittja-v-depresivni-rajoni-ukrajinskih-mist-1524073.html> (дата звернення 05.03.2023).
2. Беляєва Я. Добре забуте старе: 10 прикладів перетворення промзон. *Platforma*, 2015. URL: <https://platfor.ma/magazine/text-sq/pb/10-adaptive-reuse-examples> (дата звернення 05.03.2023).
3. Боковикова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. С. 1–10.
4. Борисенко Ю. Досягнення та виклики реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 3. С. 42–50.
5. Броневицький А. П. Особливості ревіталізації промислових будівель. Київ: Інтербуд-АС, 2010. 110 с.
6. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Сер. : Державне управління. 2013. Т. 214. Вип. 202. С. 84–87.
7. Горблюк С. Правові засади та практика застосування ревіталізації у польських містах. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 2. С. 26–36.
8. Горблюк С. А. Процесна модель вироблення публічної політики ревіталізації міста. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4 (47). С. 113–122.
9. Горблюк С. А. Принципи повоєнної відбудови Варшави середини ХХ століття: історичні паралелі та уроки для України. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, 15-28 квітня 2022 р. / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2022. Т. 1. С. 116–120.
10. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82–85. DOI: 10.32702/2306-6814.
11. Іжа М. М., Пахомова Т. І., Голинська О. В. Проблеми розвитку громад і територій в умовах війни та післявоєнного відродження в координатах стійкості та сталості. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, 15-28 квітня 2022 р. / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2022. Т. 1. С. 130–134.
12. Ішков П. О., Князева О. В. Ревіталізація економіки як фактор миробудування. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, 15-28 квітня 2022 р. / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2022. Т. 1. С. 134–136.
13. Кострубіцька А. В., Лук'янов О. П. Упровадження політики ревіталізації міст в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2021. № 6. С. 36–39.

14. Кравченко В. Рік незламності: 25 цифр, що характеризують економічні втрати України за період війни. *Mind.ua*, 22 лютого 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20253782-rik-nezlamnosti-25-cifr-shcho-karakterizuyut-ekonomichni-vtrati-ukrayini-za-period-vijni>.
15. Красовська З. У Львові два десятки колишніх заводів можуть стати креативними просторами. *Твоє місто*, 2 жовтня 2017. URL: https://tvoemisto.tv/news/u_lvovi_dva_desyatky_kolyshnih_zavodiv_mozhut_staty_kreatyvnyumy_prostoramy_88914.html.
16. Левченко О. В., Біркентале В. В. Ревіталізація: історія, досвід і перспективи просторового розвитку. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету ім. Василя Стуса*. 2020. Т. 2. Вип. 12. С.305–310. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9290>.
17. Маматова Т., Чикаренко О. Особливості застосування методології бізнес-планування: від проєктів бізнесу до проєктів місцевого розвитку. *Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовтня – 29 листопада 2019 р. / ДРІДУ НАДУ. Дніпро, 2019. С. 372–376.
18. Мехтієв Р. Не зносити, а переосмислити: як у Європі перетворюють шахти на музеї, а заводи – на культурні центри. *Економічна правда*, 11 жовтня 2021. Спецпроєкт «Простір з сенсом». URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/enso/2021/10/11/678200>.
19. Молоканова В. М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 5-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplur_2017_5_11_3.
20. Назарук М. Ревіталізація-крок до еколого-збалансованого розвитку міста Львова. *Вісник Львівського університету*. Серія географічна. 2016. Вип. 50. С. 271–276.
21. Олефіренко О. В. Використання принципів політики регіонального розвитку ЄС в публічному управлінні України у період війни та після закінчення військових дій. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, 15-28 квітня 2022 р. / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2022. Т. 1. С. 189–192.
22. Олійник Р. Ю. Проєктний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35). Т. 2. С. 147–151.
23. Повна С. В. Методологія проєктного менеджменту в управлінні державними інвестиційними проєктами. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1. С. 101–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr_2017_1_15.
24. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проєктного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 256–264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2019_200_29.
25. Полянський Ю. С., Назарук М. М. Ревіталізація, як суспільно-географічний феномен в сучасному формуванні геопростору міст. *Збірник наукових статей XV Всеукраїнських наукових Таліївських читань «Охорона довкілля»*. Харків, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, 2019. С. 82–84.
26. Ричкіна Л. Сутність та зміст проєктного менеджменту в розвитку територіальної громади. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 3. С. 193–198.
27. Савйовський В. В., Броневицький А. П. Ревіталізація – екологічна реконструкція міської забудови. *Вісник ПДАБА*. 2014. № 8 (серпень). С. 47–52.
28. Сич О. А. Ревіталізація як механізм забезпечення сталого розвитку міст. *Європейські перспективи*. 2016. № 1. С. 27–30.
29. Сич О. А. Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. Серія «Економічна». 2020. Вип. 99. С. 66–72.
30. Сич О. А. Теоретичні підходи до ревіталізації постпромислових територій. *Галицький економічний вісник*. (Економіка). 2020. Том 65. № 4. С. 68–73.
31. Трофименко К. О., Ковальський В. П., Вознюк І. М. Ревіталізація індустріальних об'єктів. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2020): матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця. 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/viewFile/8660/7247>.
32. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник; Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2012. 80 с.
33. Чикаренко І. А. Проєктний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 9. *Державне управління та місцеве самоврядування*: тези IV Міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. / ХРІДУ НАДУ. Харків, 2004. С. 24–26.

34. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: започаткування наукового дослідження. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022* : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 31 травня 2022 р. / НТУ «Харківський політехнічний інститут». Харків, 2022. С. 141–143.

35. Шаров Ю. П. Укрупнення територіальних громад та їх співробітництво: виклики для стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 54–61.

36. Revitalization. Cambridge Dictionary. 2020. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/revitalization>.

37. Błaszczuk M., Kłopot S. W., Kozdraś G., 2010. Problemy społeczne w przestrzeni miasta. *Raport z badań socjologicznych nad mieszkańcami miasta*. Wrocławska Diagnoza Problemów Społecznych, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej we Wrocławiu, Wrocław.

REFERENCES:

1. Avdieiev, O. (2020). Vidrozhennia z popelu: yak vdykhnuty nove zhyttia v depresyvni raiony ukrainskykh mist [Revival from the ashes: how to breathe new life into depressed areas of Ukrainian cities]. *Gordonua*. Retrieved from: <https://gordonua.com/ukr/blogs/a-avdeev/vidrozhennja-z-popelu-jak-vdihnuti-nove-zhittja-v-depresivni-raioni-ukrajinskih-mist-1524073.html>. [in Ukrainian]

2. Beliaieva, Ya. (2015). Dobre zabute stare: 10 prykladiv peretvorennia promzon [The old is well forgotten: 10 examples of transformation of industrial zones]. *Platforma*. Retrieved from: <https://platfor.ma/magazine/text-sq/pb/10-adaptive-reuse-examples>. [in Ukrainian]

3. Bokovykova, Yu.V. (2015). Proiektnyi menedzhment v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Project management in the activities of local self-government bodies]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1, 1–10. [in Ukrainian]

4. Borysenko, Yu. (2022). Dosiahnennia ta vyklyky reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Achievements and challenges of reforming local self-government in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(3), 42–50. [in Ukrainian]

5. Bronevtskyi, A.P. (2010). *Osoblyvosti revitalizatsii promyslovykh budivel* [Features of revitalization of industrial buildings]. Kyiv: Interbud-AS. 110 p. [in Ukrainian]

6. Hlubochenko, K.O. (2013). Osoblyvosti zastosuvannia tekhnolohii proektnoho menedzhmentu v haluzi mistsevoho samovriaduvannia [Peculiarities of application of project management technologies in the field of local self-government]. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademii»]*, Ser.: *Derzhavne upravlinnia*, 214(202), 84–87. [in Ukrainian]

7. Horbliuk, S. (2019). Pravovi zasady ta praktyka zastosuvannia revitalizatsii u polskykh mistakh [Legal principles and practice of revitalization in Polish cities]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, 2, 26–36. [in Ukrainian]

8. Horbliuk, S.A. (2020). Protsesna model vyroblennia publichnoi polityky revitalizatsii mista [The process model of developing a public policy of city revitalization]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvanni*, 4(47), 113–122. [in Ukrainian]

9. Horbliuk, S. A. (2022). Pryntsypy povoiennoi vidbudovy Varshavy seredyny KhKh stolittia: istorychni paraleli ta uroky dlia Ukrainy [Principles of the post-war reconstruction of Warsaw in the middle of the 20th century: historical parallels and lessons for Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini* : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv, 15-28 kvitnia 2022 r. / DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy. Kyiv, 1, 116–120. [in Ukrainian]

10. Ivanova, T.V. (2019). Metodolohiia proektnoho pidkhodu v realizatsii stratehichnykh prioritetiv servisno-orientovanoi derzhavy [Methodology of the project approach in the implementation of strategic priorities of the service-oriented state]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 11, 82–85. DOI: 10.32702/2306-6814. [in Ukrainian]

11. Izha, M.M., Pakhomova, T.I., & Holynska, O.V. (2022). Problemy rozvytku hromad i terytorii v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidrozhennia v koordynatakh stiičnosti ta stalosti [Problems of the development of communities and territories in the conditions of war and post-war revival in the coordinates of stability and sustainability]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini* : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv, 15-28 kvitnia 2022 r. / DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy. Kyiv, 1, 130–134. [in Ukrainian]

12. Ishkov, P.O., & Kniazieva, O.V. (2022). Revitalizatsiia ekonomiky yak faktor myrobuilduvannia [Economic revitalization as a factor in peacebuilding]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v post-*

voiennyi period v Ukraini : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv, 15-28 kvitnia 2022 r. / DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy. Kyiv, 1, 134–136. [in Ukrainian]

13. Kostrubitska, A.V., & Luk'ianov, O.P. (2021). Uprovadzhennia polityky revitalizatsii mist v Ukraini [Implementation of the urban revitalization policy in Ukraine]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 6, 36–39. [in Ukrainian]

14. Kravchenko, V. (2023, February 22). Rik nezlamnosti: 25 tsyfr, shcho kharakteryzuiut ekonomichni vtraty Ukrainy za period viiny [The Year of Invincibility: 25 figures characterizing Ukraine's economic losses during the war]. *Mind.ua*. Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20253782-rik-nezlamnosti-25-cifr-shcho-harakterizuyut-ekonomichni-vtraty-ukrayini-za-period-vijni>. [in Ukrainian]

15. Krasovska, Z.U. (2017, October 2). Lvovi dva desiatky kolyshnykh zavodiv mozhut staty kreatyvnyy prostoramy [In Lviv, two dozen former factories can become creative spaces]. *Tvoje misto*. Retrieved from: https://tvoemisto.tv/news/u_lvovi_dva_desyatky_kolyshnykh_zavodiv_mozhut_staty_kreatyvnyy_prostoramy_88914.html. [in Ukrainian]

16. Levchenko, O.V., & Birkentale, V.V. (2020). Revitalizatsiia: istoriia, dosvid i perspektyvy prostorovoho rozvytku [Revitalization: history, experience and prospects of spatial development]. *Visnyk studentskoho naukovooho tovarystva Donetskoho natsionalnoho universytetu im. Vasylia Stusa*, 2(12), 305–310. Retrieved from: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9290>. [in Ukrainian]

17. Mamatova, T., & Chykarenko, O. (2019). Osoblyvosti zastosuvannia metodolohii biznes-planuvannia: vid proektiv biznesu do proektiv mistsevoho rozvytku [Peculiarities of applying business planning methodology: from business projects to local development projects]. *Innovatsiinyi rozvytok i pidvyshchennia rivnia spromozhnosti ob'iednanykh terytorialnykh hromad: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, m. Dnipro, 30 zhovtnia – 29 lystopada 2019 r. / DRIDU NADU*. Dnipro, 372–376. [in Ukrainian]

18. Mekhtiev, R. (2021, October 11). Ne znosyty, a pereosmyslyty: yak u Yevropi peretvoriuiut shakty na muzei, a zavody – na kulturni tsenry [Don't demolish, but rethink: how Europe is turning mines into museums and factories into cultural centers]. *Ekonomichna pravda*, Spetsproiekt «Prostir z sensom». Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/projects/enso/2021/10/11/678200>. [in Ukrainian]

19. Molokanova, V.M. (2017). Vprovadzhennia tsinnisno-orientovanoho proektnoho menedzhmentu u sferi derzhavnogo upravlinnia [Implementation of value-oriented project management in the field of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 5(11), 5–18. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2017_5_11_3. [in Ukrainian]

20. Nazaruk, M. (2016). Revitalizatsiia-krok do ekoloho-zbalansovanoho rozvytku mista Lvova [Revitalization is a step towards ecologically balanced development of the city of Lviv]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia heohrafichna*, 50, 271–276. [in Ukrainian]

21. Olefirenko, O.V. (2022). Vykorystannia pryntsyviv polityky rehionalnoho rozvytku YeS v publichnomu upravlinni Ukrainy u period viiny ta pislia zakinchennia viiskovykh dii [Using the principles of EU regional development policy in the public administration of Ukraine during the war and after the end of hostilities]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv, 15-28 kvitnia 2022 r. / DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy*. Kyiv, 1, 189–192. [in Ukrainian]

22. Oliinyk, R.Yu. (2019). Proiektnyi menedzhment: osoblyvosti kliuchovykh kontseptiv ta zastosuvannia u publichnomu sektori [Project management: features of key concepts and application in the public sector]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2 (35). Vol. 2, 147–151. [in Ukrainian]

23. Povna, S.V. (2017). Metodolohiia proektnoho menedzhmentu v upravlinni derzhavnymy investytsiynymy proektamy [Methodology of project management in the management of state investment projects]. *Publichne administruvannia: naukovyi doslidzhennia ta rozvytok*, 1, 101–107. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr_2017_1_15. [in Ukrainian]

24. Podolska, O.V., & Kralia, V.H. (2019). Vykorystannia proektnoho pidkhodu v publichni sferi [Using the project approach in the public sphere]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva im. Petra Vasylenka*, 200, 256–264. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhd-tusg_2019_200_29. [in Ukrainian]

25. Polianskyi, Yu.S., & Nazaruk, M.M. (2019). Revitalizatsiia, yak suspilno-heohrafichnyi fenomen v suchasnomu formuvanni heoprostoru mist [Revitalization as a socio-geographical phenomenon in the modern formation of the geospace of cities]. *Zbirnyk naukovykh statei KhV Vseukrainskykh naukovykh Taliivskykh chytan «Okhorona dovkillia»*. Kharkiv, Kharkivskiyi natsionalnyi universytet im. V. N. Karazina, 82–84. [in Ukrainian]

26. Rychkina, L. (2014). Sutnist ta zmist proektnoho menedzhmentu v rozvytku terytorialnoi hromady [The essence and content of project management in the development of the territorial community]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 3, 193–198. [in Ukrainian]
27. Saviovskiy, V.V., & Bronevyskiy, A.P. (2014). Revitalizatsiia – ekolohichna rekonstruktsiia miskoi zabudovy [Revitalization – ecological reconstruction of urban buildings]. *Visnyk PDABA*, 8 (serpen), 47–52. [in Ukrainian]
28. Sych, O.A. (2016). Revitalizatsiia yak mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku mist [Revitalization as a mechanism for ensuring the sustainable development of cities]. *Yevropeiski perspektyvy*, 1, 27–30. [in Ukrainian]
29. Sych, O.A. (2020). Revitalizatsiia yak skladova stratehii rozvytku mista [Revitalization as a component of the city's development strategy]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu im. V. N. Karazina. Seriia «Ekonomichna»*, 99, 66–72. [in Ukrainian]
30. Sych, O.A. Teoretychni pidkhody do revitalizatsii postpromyslovykh terytorii [Theoretical approaches to the revitalization of post-industrial areas]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk. (Ekonomika)*, 65(4), 68–73. [in Ukrainian]
31. Trofymenko, K.O., Kovalskiy, V.P., & Vozniuk, I.M. (2020). Revitalizatsiia industrialnykh ob'iektiv [Revitalization of industrial facilities]. *Molod v nauksi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy (MN-2020): materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, m. Vinnytsia*. Retrieved from: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/viewFile/8660/7247>. [in Ukrainian]
32. Chemerys, A. (2012). Rozroblennia ta upravlinnia proiektamy u publichnii sferi: yevropeyskiy vymir dlia Ukrainy [Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine]. *Praktychnyi posibnyk; Shveitsarsko-ukrainskyi proiekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO»*. Kyiv : Sofiia-A, 2012. 80 p. [in Ukrainian]
33. Chykarenko, I.A. (2004). Proektnyi pidkhid yak odyin iz zasobiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti [The project approach as one of the means of increasing the efficiency of activity]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 9. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: tezy IV Mizhnar. nauk. konhresu, 26 liut. 2004 r. / KhRIDU NADU*. Kharkiv, 24–26. [in Ukrainian]
34. Chykarenko, I.A., Mamatova, T.V. (2022). Zabezpechennia stiikosti, revitalizatsii ta rozvytku terytorii i hromad v Ukraini: zapochatkuvannia naukovoho doslidzhennia [Ensuring stability, revitalization and development of territories and communities in Ukraine: initiation of scientific research]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. Stalyi rozvytok Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ta Yevropeiskoi ekonomichnoi intehtratsii: problemy, perspektyvy, efektyvnist. FENIKS-2022 : materialy mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf., m. Kharkiv, 31 travnia 2022 r. / NTU «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. Kharkiv, 141–143. [in Ukrainian]
35. Sharov, Yu.P. (2015). Ukrupnennia terytorialnykh hromad ta yikh spivrobotnytstvo: vyklyky dlia stratehichnogo planuvannia [Consolidation of territorial communities and their cooperation: challenges for strategic planning]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 2, 54–61. [in Ukrainian]
36. Revitalization. Cambridge Dictionary (2020). Retrieved from: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/revitalization>. [in Ukrainian]
37. Błaszczuk, M., Kłopot, S. W., Kozdraś, G. (2010). Problemy społeczne w przestrzeni miasta. *Raport z badań socjologicznych nad mieszkańcami miasta*. Wrocławska Diagnoza Problemów Społecznych, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej we Wrocławiu, Wrocław. [in Polish]