Міністерство освіти і науки України
Миколаївський національний аграрний університет

Міністерство освіти і науки України
Миколаївський національний аграрний університет

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ФЕДОРЕНКО Тетяна Валеріївна

УДК 332.1:352.07:338.2

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

073 – Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів має посилання на відповідне джерело. _____ Тетяна ФЕДОРЕНКО

Науковий керівник Ключник Альона Володимирівна, доктор економічних наук, професор.

Миколаїв – 2026

АНОТАЦІЯ

Федоренко Т. В. **Управління місцевим економічним розвитком територіальних громад. –** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2026.

Дисертацію присвячено поглибленню теоретико-методичних засад і розробленню практичних рекомендацій щодо управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації, воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення. Актуальність дослідження зумовлена посиленням відповідальності органів місцевого самоврядування за економічну стійкість територій, руйнуванням інфраструктури й виробничих зв'язків, міграційними змінами, звуженням дохідної бази місцевих бюджетів та необхідністю забезпечити проєктну готовність громад до залучення державних, донорських і приватних ресурсів. За таких умов місцевий економічний розвиток потребує переходу від фрагментарного адміністрування до адаптивної сервісно-екосистемної моделі управління, заснованої на стратегуванні, партнерстві, цифровій прозорості й вимірюваності результатів.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління місцевим економічним розвитком територіальних громад на основі адаптивного стратегування, посилення інституційної спроможності, диверсифікації фінансових інструментів, підтримки підприємницької активності та формування партнерської екосистеми місцевого розвитку. Об'єктом дослідження є процеси управління місцевим економічним розвитком територіальних громад. Предмет дослідження становить сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо стратегування, фінансового та інституційного забезпечення, залучення ресурсів, розвитку підприємництва й підвищення економічної стійкості громад.

Методологічну основу роботи сформували діалектичний і системний підходи, методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, контент-аналізу, економіко-статистичного та графічного аналізу, сценарного моделювання, експертного оцінювання й узагальнення. Інформаційну базу становили нормативно-правові акти України та ЄС, дані державної статистики й місцевих бюджетів, офіційні вебресурси органів місцевого самоврядування, матеріали систем DREAM і відкритого бюджету, стратегії та плани розвитку громад, міжнародні аналітичні звіти, а також праці українських і зарубіжних учених.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні цілісного підходу до управління місцевим економічним розвитком громад, який поєднує безперервне адаптивне стратегування, диверсифіковане фінансування, інституції місцевого економічного розвитку та цифровий моніторинг. Уперше обґрунтовано концептуальний підхід до стратегування місцевого економічного розвитку в умовах безпекових загроз як безперервного, ризик-орієнтованого й динамічного управлінського процесу, що інтегрує короткострокове антикризове реагування з довгостроковим відновленням, мобілізацією ендогенних ресурсів і залученням зовнішнього фінансування.

Удосконалено зміст поняття «інституції місцевого економічного розвитку територіальних громад»: їх визначено як елементи інституційного механізму, що виконують аналітичні, проєктні, інвестиційні, підприємницькі, комунікаційні, інноваційні та ресурсні функції. Уточнено сутність місцевого економічного розвитку як системи цілеспрямованих управлінських дій органів місцевого самоврядування та інших стейкхолдерів, спрямованих на підвищення економічної стійкості громади, активізацію підприємництва, створення робочих місць, формування інвестиційної привабливості й зростання добробуту населення.

Набули подальшого розвитку положення щодо трансформації адміністративно-ієрархічної моделі в сервісно-екосистемну, у межах якої орган місцевого самоврядування виконує функції фасилітатора економічної активності, координатора партнерств, сервісного провайдера для бізнесу та

організатора проєктної діяльності. Запропоновано гібридну екосистемну модель управління, що містить стратегічне ядро, операційний контур у формі агенції розвитку, цифровий шар моніторингу та периферію горизонтальної взаємодії кластерів і кооперативів. Розроблено ітераційний алгоритм вибору моделі управління, який передбачає ресурсне сканування, формування ціннісної пропозиції громади, активізацію стейкхолдерів, створення проєктного портфеля та адаптивний моніторинг.

У першому розділі систематизовано суб'єкти, об'єкти, принципи, завдання, функції та інструменти управління місцевим економічним розвитком. Доведено, що результативність управління визначається узгодженістю регуляторної, інфраструктурної, сервісної й інституційної функцій із плануванням, організацією, мотивацією, координацією та контролем. Обґрунтовано доцільність комбінування моделей управління відповідно до ресурсного потенціалу, масштабу громади, рівня кадрової й фінансової спроможності та безпекового профілю території.

У другому розділі проведено оцінювання детермінантів місцевого економічного розвитку, досліджено бюджетну, підприємницьку, інвестиційну, просторову та інституційну складові. Порівняльний аналіз Миколаївської, Вінницької, Харківської, Львівської та Київської міських територіальних громад дав змогу виокремити зовнішньоорієнтовану партнерську, інфраструктурно-девелоперську, антикризово-патерналістську, сервісно-інтеграційну та інноваційно-регуляторну моделі реалізації суб'єктності органів місцевого самоврядування. Установлено, що їх ефективність залежить від відповідності моделі безпековим умовам, економічній спеціалізації, інституційній спроможності та доступному фінансовому інструментарію.

За результатами контент-аналізу стратегічних документів 20 міських територіальних громад станом на квітень 2026 р. встановлено, що затверджені стратегії мали 11 громад, або 55 %, тоді як у 9 громадах, або 45 %, актуальних локальних стратегій не виявлено. Серед 11 громад зі стратегіями актуальні плани заходів були доступні у 8 громад, або 72,7 %; результати моніторингу

планів заходів оприлюднили лише 2 громади, або 18,2 %, а річний звіт про реалізацію стратегії – 1 громада, або 9,1 %. Отримані результати засвідчили розрив між формальним затвердженням стратегічних документів і створенням повного управлінського циклу їх реалізації, моніторингу, публічного звітування та коригування.

У третьому розділі обґрунтовано адаптивну модель стратегування місцевого економічного розвитку, у якій безпековий імператив, резильєнтність, розвиток людського капіталу, цифровий моніторинг і залучення інвестицій розглядаються як взаємопов'язані компоненти. Прикладні розрахунки адаптовано до параметрів Шевченківської сільської територіальної громади: 21 населений пункт, площа 515,8 км², фактичні власні доходи загального фонду 87,18 млн грн за дев'ять місяців 2025 р. та план власних доходів 127,31 млн грн на 2026 р. Для управління портфелем проєктів запропоновано цифрову систему «Стратегія–Результат – Шевченківська громада». За базового сценарію початкові інвестиції становлять 500,0 тис. грн, або 0,39 % планових власних доходів 2026 р., річний чистий ефект – 396,0 тис. грн, простий строк окупності – 1,26 року, а чиста приведена вартість за трирічного горизонту та ставки дисконту 12 % – 451,13 тис. грн.

Розроблено модель револьверного фонду «МЕР–Відновлення: Шевченківська громада» з початковим капіталом 5,0 млн грн, у тому числі 1,5 млн грн із місцевого бюджету, 2,5 млн грн донорських коштів і 1,0 млн грн внесків бізнесу. Внесок місцевого бюджету дорівнює 1,18 % планових власних доходів громади на 2026 р. Повторне використання повернених ресурсів дає змогу досягти п'ятирічного обсягу фінансування 11,5 млн грн і ресурсного мультиплікатора 2,3. За умови створення 30 робочих місць із середньою заробітною платою 13,0 тис. грн прогнозний щорічний обсяг ПДФО, що зараховується до бюджету громади, становитиме 539,14 тис. грн, а строк прямої фіскальної компенсації місцевого внеску – близько 2,78 року.

Для підвищення інституційної спроможності запропоновано створити у структурі виконавчих органів Шевченківської сільської ради Офіс місцевого

економічного розвитку та відновлення. Його розрахунковий річний бюджет становить 1,14 млн грн, або 0,90 % планових власних доходів громади на 2026 р., тоді як вартість фрагментарного залучення зовнішніх виконавців для підготовки заявок, оновлення інвестиційних матеріалів, моніторингу та комунікацій оцінено у 1,40 млн грн. Очікувана економія дорівнює 260,0 тис. грн, або 18,6 %. За підготовки восьми заявок на рік, 25-відсоткової результативності та середнього фінансування 2,0 млн грн на підтриманий проєкт прогнозний обсяг залучених ресурсів становить 4,0 млн грн, а коефіцієнт ресурсної віддачі – 3,51 грн на 1 грн витрат офісу. Усі розрахунки мають сценарний характер і підлягають щорічному уточненню за фактичними цінами та умовами програм фінансування.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, алгоритмів, системи індикаторів і фінансово-економічних розрахунків органами місцевого самоврядування під час розроблення стратегій і планів заходів, формування портфелів відновлення, підготовки грантових та інвестиційних проєктів, створення інституцій підтримки бізнесу й запровадження цифрового моніторингу. Окремі положення використано у діяльності фінансового відділу Шевченківської сільської ради та в освітньому процесі Миколаївського національного аграрного університету.

Результати дослідження підтверджують, що стійкий місцевий економічний розвиток забезпечується не окремим інструментом, а узгодженою системою стратегування, фінансування, інституційного супроводу, підприємницької активності, партнерства й підзвітності. Запропоновані положення створюють методичну основу для переходу громад від реактивного антикризового управління до проактивного формування конкурентоспроможної, інклюзивної та резильєнтної локальної економіки.

Ключові слова: територіальні громади; сталий розвиток; фінансова спроможність; цифровізація; децентралізація; економічний розвиток; місцеві громади; управління; місцеве самоврядування; громадська активність; соціально-економічний розвиток; вплив війни; місцевий бюджет; проекти.

ABSTRACT

Fedorenko T. V. **Management of Local Economic Development of Territorial Communities.** – Qualifying scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 Management, field of knowledge 07 Management and Administration. Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2026.

The dissertation advances the theoretical and methodological foundations of local economic development management and develops practical recommendations for territorial communities operating under decentralisation, wartime instability, and post-war recovery. The relevance of the study stems from the growing responsibility of local self-government bodies for territorial economic resilience, the destruction of infrastructure and production linkages, migration-driven changes in local labour markets, the narrowing of local revenue bases, and the need to prepare investment-ready recovery projects. Under these conditions, local economic development requires a transition from fragmented administration to an adaptive service-and-ecosystem management model based on strategising, partnership, digital transparency, and measurable outcomes.

The purpose of the dissertation is to substantiate theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving the management of local economic development through adaptive strategising, stronger institutional capacity, diversified financing instruments, support for entrepreneurial activity, and a partnership-based local development ecosystem. The object of the research is the process of managing local economic development in territorial communities. The subject comprises theoretical, methodological, and applied provisions concerning strategising, financial and institutional support, resource mobilisation, entrepreneurship development, and the enhancement of community economic resilience.

The methodological framework combines dialectical and systems approaches with analysis, synthesis, comparison, systematisation, content analysis, economic and statistical analysis, graphical methods, scenario modelling, expert assessment, and

generalisation. The evidence base includes Ukrainian and EU legislation, national and local budget statistics, official websites of local authorities, DREAM and open-budget data, community development strategies and action plans, international analytical reports, and scholarly publications by Ukrainian and international researchers.

The scientific novelty lies in an integrated approach to managing local economic development that combines continuous adaptive strategising, diversified financing, local economic development institutions, and digital performance monitoring. For the first time, strategising under security threats is conceptualised as a continuous, risk-oriented, and dynamic management process that links short-term crisis response with long-term recovery, endogenous resource mobilisation, and external funding.

The concept of 'local economic development institutions of territorial communities' has been improved by defining them as elements of an institutional management mechanism performing analytical, project, investment, entrepreneurial, communication, innovation, and resource functions. The essence of local economic development has also been refined: it is interpreted as a system of purposeful managerial actions undertaken by local governments and other stakeholders to strengthen economic resilience, activate entrepreneurship, create jobs, improve investment attractiveness, and increase residents' well-being.

Further development has been given to the transformation from an administrative-hierarchical model to a service-and-ecosystem model in which local self-government acts as a facilitator of economic activity, a coordinator of cross-sector partnerships, a service provider for business, and an organiser of project-based development. A hybrid ecosystem management model is proposed. It includes a strategic core, an operational contour represented by a development agency, a digital monitoring layer, and a periphery of horizontal interaction among clusters and cooperatives. An iterative model-selection algorithm is developed, comprising resource scanning, formulation of the community value proposition, stakeholder activation, project pipeline development, and adaptive monitoring.

The first chapter systematises the subjects, objects, principles, tasks, functions, and instruments of local economic development management. The study demonstrates that effective management depends on aligning regulatory, infrastructure, service, and institutional functions with planning, organisation, motivation, coordination, and control. It substantiates the need to combine management models according to community resources, size, staff and fiscal capacity, and security profile rather than mechanically copy a single external practice.

The second chapter assesses the determinants of local economic development and examines its fiscal, entrepreneurial, investment, spatial, and institutional dimensions. A comparative analysis of Mykolaiv, Vinnytsia, Kharkiv, Lviv, and Kyiv identifies five context-dependent modes of local-government agency: externally oriented partnership, infrastructure development, anti-crisis paternalism, service integration, and innovation regulation. Their effectiveness depends on consistency between the selected model, the local security environment, economic specialisation, institutional capacity, and available financing instruments.

A content analysis of strategic documents from 20 urban territorial communities, conducted as of April 2026, found that 11 communities (55%) had approved development strategies, whereas no current local strategy was identified in 9 communities (45%). Of the 11 communities with strategies, 8 (72.7%) had publicly available current action plans; only 2 (18.2%) published monitoring results, and only 1 (9.1%) published an annual strategy implementation report. The evidence reveals a material gap between formally adopting a strategy and establishing a complete management cycle of implementation, monitoring, public reporting, feedback, and revision.

The third chapter substantiates an adaptive model of local economic development strategising in which the security imperative, resilience, human-capital development, digital monitoring, and investment mobilisation are interconnected. The applied estimates are calibrated to the Shevchenkivska Rural Territorial Community: 21 settlements, an area of 515.8 km², actual own-source general-fund revenue of UAH 87.18 million for the first nine months of 2025, and planned own-source

revenue of UAH 127.31 million for 2026. The proposed ‘Strategy–Result – Shevchenkivska Community’ digital system manages the project portfolio and performance indicators. Under the baseline scenario, the initial investment is UAH 500.0 thousand, or 0.39% of planned own-source revenue for 2026; the annual net effect is UAH 396.0 thousand, the simple payback period is 1.26 years, and the three-year net present value at a 12% discount rate is UAH 451.13 thousand.

A revolving fund entitled ‘LED–Recovery: Shevchenkivska Community’ is proposed with initial capital of UAH 5.0 million, comprising UAH 1.5 million from the local budget, UAH 2.5 million in donor support, and UAH 1.0 million in business co-financing. The local contribution equals 1.18% of the community’s planned own-source revenue for 2026. Reinvestment of repayments makes it possible to finance projects totalling UAH 11.5 million over five years and produces a resource multiplier of 2.3. If 30 jobs are created with an average monthly salary of UAH 13.0 thousand, the projected annual personal income tax retained by the community budget is UAH 539.14 thousand; the direct fiscal payback period for the local contribution is approximately 2.78 years.

To strengthen institutional capacity, the dissertation proposes establishing a Local Economic Development and Recovery Office within the executive bodies of the Shevchenkivska Village Council. Its estimated annual budget is UAH 1.14 million, or 0.90% of planned own-source revenue for 2026, whereas fragmented procurement of external grant-writing, investment-material updating, monitoring, and communication services is estimated at UAH 1.40 million. The resulting annual saving is UAH 260.0 thousand, or 18.6%. Under the baseline scenario of eight applications per year, a 25% success rate, and average funding of UAH 2.0 million per approved project, expected resources mobilised amount to UAH 4.0 million and the resource-return ratio equals 3.51 hryvnias per hryvnia spent on the office. These scenario parameters are to be updated annually using actual prices and programme conditions.

The practical significance of the results lies in the ability of local self-government bodies to apply the proposed models, algorithms, indicators, and

economic calculations when drafting strategies and action plans, building recovery portfolios, preparing grant and investment projects, establishing business-support institutions, and introducing digital monitoring. Individual provisions have been used by the Finance Department of the Shevchenkove Village Council and incorporated into the educational process at Mykolaiv National Agrarian University.

The study confirms that resilient local economic development is achieved not by a single instrument but by a coherent system of strategising, financing, institutional support, entrepreneurship, partnership, and accountability. The proposed framework supports the transition from reactive crisis administration to proactive management of a competitive, inclusive, and resilient local economy and provides local governments with instruments that can be adapted to different levels of destruction, resource availability, and institutional maturity.

***Keywords*:** territorial communities; sustainable development; financial capacity; digitalisation; decentralisation; economic development; local communities; management; local self-government; civic engagement; socio-economic development; impact of war; local budget; projects.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1. Статті у наукових фахових виданнях України

1. Федоренко, Т. (2023). Система управління місцевим економічним розвитком громад. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка», 10(4), 76–88. https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2023.76

2. Федоренко, Т. (2023). Управлінські та функціональні підходи до місцевого економічного розвитку громад. Управління розвитком, 21(2). https://doi.org/10.57111/devt/2.2023.39

3. Федоренко Т. Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку територіальних громад. Економічний форум. (2024) . Т. 14. № 1. С.62-74. DOI: https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.62

4. Федоренко, Т. (2026). Стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад в умовах без пекових викликів та повоєнного відновлення. Науковий вісник «Modern Economics».

1.2 Статті у виданнях, що входить до науково-метричної бази Scopus

5. Ключник А., Олійник Т., Галунець Н., Борисова-Ярих А., Федоренко Т. (2023). Вплив туризму на розвиток місцевої громади. Економічні справи, 68. https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.4

Особистий внесок здобувача: *обґрунтовано вплив туризму на місцевий економічний розвиток та визначено напрями використання туристичного потенціалу територіальних громад.*

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Федоренко Т. В. Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку у Великій Британії. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 84-87 https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20217/1/rtg-2024-84-87.pdf

7. Федоренко Т. В. Системні особливості публічного управління та адміністрування. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : збірник матеріалів II міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава , 25 квітня 2024 року). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 49-52. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18460/1/49-52.pdf

8. Тищенко С. І., Федоренко Т. В. Місцевий розвиток Ольшанської селищної ради // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Миколаїв-с.Коблеве, 9 червня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 134-136. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12686/1/Розвиток%20територіальних%20громад%202022-134-136.pdf

Особистий внесок здобувача: *проаналізовано стан місцевого розвитку Ольшанської селищної ради та обґрунтовано напрями ефективного використання її ресурсного потенціалу.*

9. Федоренко Т. В. Роль освітніх закладів громади у розвитку волонтерства. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 3 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 307-310. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23797/1/zb-3-12-2025-307-310.pdf

10. Федоренко Т. В. Публічне управління як складна соціальна система. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : зб. матеріалів ІІІ міжнар. наук.-практич. конф. (м. Полтава, 25 квітня 2025 року). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 37-42. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22450/1/37-42.pdf

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВПО – внутрішньо переміщені особи;

ДПП – державно-приватне партнерство;

ІМЕР – інституції місцевого економічного розвитку;

МЕР – місцевий економічний розвиток;

МСП – малі та середні підприємства;

МТГ – міська територіальна громада;

ОМС – органи місцевого самоврядування;

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб;

ЦСР – Цілі сталого розвитку;

DREAM – Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management.

ЗМІСТ

ВСТУП 16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД 29
1.1 Теоретичний аналіз поняття «управління місцевим економічним розвитком» 29
1.2 Моделі управління місцевим економічним розвитком громад та алгоритм їх вибору 45
1.3 Управлінські та функціональні підходи місцевого економічного розвитку громад 55
Висновки до розділу 1 70
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД 74
2.1 Аналіз детермінантів місцевого економічного розвитку територіальної громади 74
2.2 Система управління місцевим економічним розвитком громад 91
2.3 Контент-аналіз стратегій розвитку територіальних громад 115
Висновки до розділу 2 131
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД 134
3.1 Стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад 134
3.2 Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку 151
3.3 Інституції місцевого економічного розвитку територіальних громад 162
Висновки до розділу 3 172
ВИСНОВКИ 178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 182
ДОДАТКИ 198

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Зростання ролі територіальних громад у забезпеченні соціально-економічної стійкості держави особливо виразно проявляється в умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури, трансформації локальних ринків праці, релокації бізнесу, скорочення бюджетних надходжень та необхідності формування організаційно-економічних передумов післявоєнного відновлення. У сучасних умовах саме територіальні громади виступають базовим рівнем реагування на кризові виклики, забезпечення життєдіяльності населення, підтримки підприємництва, залучення інвестицій, реалізації проєктів відновлення та формування нових точок економічного зростання [90–94].

Процеси децентралізації в Україні суттєво розширили повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування у сфері управління розвитком територій. Водночас повномасштабна війна виявила низку проблем, пов’язаних із недостатньою фінансовою, кадровою, інституційною та проєктною спроможністю громад. Значна частина громад стикається з обмеженістю власної дохідної бази, недостатнім рівнем стратегічного планування, фрагментарністю взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, слабкою інтеграцією інструментів місцевого економічного розвитку у процеси відновлення, а також недостатньою орієнтацією управлінських рішень на вимірювані економічні результати [75–80; 92].

Управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах безпекових загроз потребує переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування та місцевого врядування. Якщо у довоєнний період основна увага зосереджувалася на поступовому економічному зростанні, розвитку інфраструктури, нарощуванні інвестиційної активності та підвищенні конкурентоспроможності територій, то в умовах війни та післявоєнного відновлення особливого значення набувають адаптивність, резильєнтність, ризик-орієнтоване управління, мобілізація внутрішніх ресурсів, диверсифікація

локальної економіки, підтримка малого і середнього бізнесу, розвиток людського капіталу та залучення зовнішніх джерел фінансування [63–65; 67–73; 90–94].

Значущість дослідження посилюється необхідністю адаптації місцевого економічного розвитку до євроінтеграційних пріоритетів України. Підготовка громад до участі у програмах відновлення, політиці згуртованості Європейського Союзу, міжнародних грантових та інвестиційних механізмах потребує високого рівня прозорості, стратегічної визначеності, проєктної готовності та інституційної спроможності. Громади, які мають чітке бачення розвитку, сформований портфель проєктів, налагоджені партнерства та ефективні інституції місцевого економічного розвитку, отримують більше можливостей для залучення фінансування і прискорення післявоєнної модернізації [77; 82; 84; 97–100].

Теоретичні засади управління та стратегічного розвитку досліджували Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, Й. Шумпетер, Н. Вінер, а також вітчизняні науковці М. Мартиненко, Г. Осовська, О. Мармаза, О. Кузьмін, О. Мельник, І. Грузіна, І. Кінас, І. Перерва, Н. Хрущ, О. Корпан, М. Бурмака, Т. Бурмака та інші. Їхні наукові напрацювання сформували методологічну основу розуміння управління як цілеспрямованого процесу планування, організації, мотивації, координації та контролю, що є важливим для дослідження управління місцевим економічним розвитком територіальних громад [1–23].

Проблематика місцевого економічного розвитку, управління розвитком громад, державної регіональної політики, децентралізації та територіального управління знайшла відображення у працях Г. Монастирського, М. Волосюк, Г. Решетілова, Т. Малишівського, В. Стефініна, А. Ковальова, А. Ключник, Т. Корольової, Н. Сментини, Т. Павлової, В. Карпова, А. Фіалковської, І. Котової, С. Серьогіна, Ю. Шарова, Є. Бородіна, Н. Гончарук, М. Пухтинського, Р. Соболя, М. Бублія, Д. Крамського, М. Соболя, С. Філиппової, В. Наконечного, Д. Співака, К. Попової та інших дослідників. У їхніх працях розкрито сутність

місцевого економічного розвитку, роль органів місцевого самоврядування, механізми формування спроможності громад, інструменти стратегічного управління та напрями підвищення ефективності місцевого врядування [24–44; 47; 63; 69–73].

Окремі аспекти фінансового забезпечення місцевого економічного розвитку, інвестиційної діяльності, державно-приватного партнерства, грантового фінансування та розвитку фінансової спроможності територіальних громад досліджували С. Качула, Л. Лисяк, П. Ластовченко, А. Бурковська, Т. Нестерчук, В. Пастушенко, В. Маргасова, І. Ружицький, Н. Ткаленко, Т. Шестаковська, О. Михайловська, К. Персон, Ф. Ебінгер, С. Заблер та інші. Їхні дослідження мають важливе значення для обґрунтування фінансових інструментів розвитку громад, зокрема грантів, кредитування, інвестицій, публічно-приватного партнерства та механізмів фінансової підтримки в умовах відновлення [45; 48–50; 105–115; 120–121].

Питання розвитку інфраструктури, конкурентоспроможності громад, інноваційних екосистем, взаємодії влади і громади, підприємництва та соціально-економічного відновлення територій розглядали Л. Мельник, Г. Ніколенко, В. Сторожук, Л. Крачок, Т. Фурса, І. Канцір, І. Гончаренко, О. Шебаніна, А. Полторак, А. Сухорукова, О. Осіпова, О. Фротер, В. Костюк, О. Сидоренко та інші. Значення цих досліджень полягає у розкритті ролі інфраструктури, людського капіталу, підприємницької активності, інновацій і партнерства як чинників підвищення конкурентоспроможності та стійкості територіальних громад [103–104; 116–119; 122].

Попри значний науковий доробок зазначених учених, недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної системи управління місцевим економічним розвитком територіальних громад саме в умовах воєнної нестабільності, безпекових загроз і післявоєнного відновлення. Потребують подальшого обґрунтування підходи до поєднання стратегування, фінансових інструментів, інституцій місцевого економічного розвитку, цифрової

прозорості, сервісного супроводу бізнесу, партисипативної взаємодії та резильєнтності громад у межах єдиної управлінської моделі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційне дослідження є складовою частиною науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету за темою «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744), у межах якої автором обґрунтовано підходи до забезпечення ефективного управління місцевим економічним розвитком територіальних громад шляхом удосконалення стратегування, розвитку інституційного забезпечення, диверсифікації фінансових інструментів, активізації підприємницької діяльності та формування організаційно-економічних передумов післявоєнного відновлення територій.

Дисертаційна робота відповідає пріоритетним напрямам розвитку науки і техніки, визначеним Законом України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III. Зокрема, дослідження узгоджується з другим пріоритетним напрямом, що передбачає проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень з вирішення найбільш важливих проблем розвитку соціально-економічного та людського потенціалу. У межах зазначеного напряму дисертація спрямована на обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо управління місцевим економічним розвитком територіальних громад, підвищення їх економічної стійкості, активізації підприємницької діяльності, формування безпечного й сприятливого середовища для життєдіяльності населення, що загалом сприяє зміцненню конкурентоспроможності України та забезпеченню сталого розвитку суспільства і держави [74].

Дисертаційне дослідження також відповідає положенням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Зміст роботи узгоджується з цілями Стратегії у частині формування згуртованої, конкурентоспроможної та стійкої держави, розвитку територіальних громад,

зменшення міжрегіональних і внутрішньорегіональних диспропорцій, підвищення спроможності громад та посилення інструментів регіонального і місцевого економічного розвитку. Особливого значення в контексті дисертації набувають положення Стратегії щодо використання планів заходів, програм і проєктів регіонального розвитку як інструментів реалізації державної регіональної політики. Це безпосередньо кореспондує з предметом дослідження, оскільки управління місцевим економічним розвитком територіальних громад передбачає стратегування, залучення фінансових ресурсів, розвиток інституцій місцевого економічного розвитку, підтримку підприємництва та формування організаційно-економічних передумов післявоєнного відновлення територій [77; 82; 84].

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення на основі адаптивного стратегування, посилення інституційної спроможності, диверсифікації фінансових інструментів, підтримки підприємницької активності та формування партнерської екосистеми місцевого розвитку. Зазначена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити теоретичну сутність поняття «управління місцевим економічним розвитком» шляхом узагальнення його змісту, суб’єктів, об’єктів, завдань, функцій та інструментів, а також визначити еволюцію наукових підходів до його трактування;

- систематизувати моделі управління місцевим економічним розвитком територіальних громад та обґрунтувати алгоритм їх вибору з урахуванням ресурсного потенціалу громади, рівня інституційної спроможності, безпекових викликів і стратегічних пріоритетів розвитку;

- узагальнити управлінські та функціональні підходи до забезпечення місцевого економічного розвитку територіальних громад і визначити їх роль у формуванні ефективної системи управління розвитком громади;

- провести моніторинг та оцінку місцевого економічного розвитку територіальних громад, здійснити аналіз середовища їх функціонування та виявити основні чинники, що впливають на економічну стійкість громад;

- дослідити систему управління місцевим економічним розвитком територіальних громад, визначити її структурні елементи, взаємозв'язки між ними та особливості функціонування в умовах воєнної нестабільності й післявоєнного відновлення;

- здійснити контент-аналіз стратегій розвитку територіальних громад з метою оцінювання рівня відображення у них пріоритетів місцевого економічного розвитку, інструментів підтримки бізнесу, інвестиційної діяльності, відновлення та сталого розвитку;

- обґрунтувати концептуальний підхід до стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад як безперервного, адаптивного та ризик-орієнтованого управлінського процесу, спрямованого на забезпечення економічної стійкості та післявоєнного відновлення;

- визначити та систематизувати інструменти фінансування місцевого економічного розвитку територіальних громад, зокрема власні доходи, державні трансферти, гранти, міжнародну технічну допомогу, державно-приватне партнерство, інвестиційні та позикові механізми;

- обґрунтувати роль інституцій місцевого економічного розвитку територіальних громад, систематизувати їх функції та визначити напрями посилення їхньої спроможності у забезпеченні підприємницької активності, залученні ресурсів, реалізації проєктів і формуванні партнерств у процесі післявоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процеси управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації, воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління місцевим економічним розвитком територіальних громад, зокрема механізми стратегування, фінансового забезпечення, інституційної підтримки, залучення ресурсів, розвитку підприємництва та підвищення економічної стійкості громад.

Методи дослідження. У процесі наукового дослідження для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системний, міждисциплінарний і прикладний підхід до вивчення управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації, воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення. А саме: діалектичний метод використано для розгляду управління місцевим економічним розвитком як динамічного процесу, що змінюється під впливом соціально-економічних, інституційних, фінансових, безпекових та просторових чинників; системний підхід – для дослідження управління місцевим економічним розвитком територіальних громад як цілісної системи, що охоплює суб'єкти, об'єкти, функції, принципи, інструменти, фінансові механізми, інституції місцевого економічного розвитку та партнерські зв'язки між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськістю, закладами освіти, міжнародними донорами й інвесторами; методи аналізу і синтезу – для вивчення окремих складових управління місцевим економічним розвитком, зокрема стратегування, фінансування, інституційного забезпечення, підтримки підприємництва, залучення інвестицій і грантових ресурсів, а також для подальшого узагальнення отриманих результатів у цілісну модель управління розвитком територіальних громад; метод компаративного аналізу – для порівняння наукових підходів до трактування понять «місцевий економічний розвиток», «управління місцевим економічним розвитком», «стратегування розвитку громади», «інституції місцевого економічного розвитку», а також для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду фінансування, стратегічного

планування й інституційного забезпечення розвитку громад; метод систематизації – для впорядкування функцій інституцій місцевого економічного розвитку за аналітичною, проєктною, інвестиційною, підприємницькою, комунікаційною, інноваційною та ресурсною складовими, а також для групування інструментів фінансування місцевого економічного розвитку, зокрема місцевих податків і зборів, державних трансфертів, субвенцій, дотацій, грантів, міжнародної технічної допомоги, позикових механізмів, державно-приватного партнерства та інвестиційних проектів; економіко-статистичні методи – для оцінювання сучасного стану та тенденцій місцевого економічного розвитку територіальних громад, аналізу фінансових показників місцевих бюджетів, динаміки доходів, трансфертів, грантових ресурсів, а також для виявлення відмінностей у фінансовій спроможності сільських, селищних і міських громад; контент-аналіз – для дослідження стратегій розвитку територіальних громад, офіційних вебсайтів органів місцевого самоврядування, програмних документів, планів заходів, звітів про моніторинг та інших відкритих матеріалів з метою оцінювання рівня відображення в них пріоритетів місцевого економічного розвитку, підтримки бізнесу, інвестиційної діяльності, післявоєнного відновлення та сталого розвитку; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження, зокрема для відображення функцій стратегування місцевого економічного розвитку, принципів управління розвитком громад, інструментів фінансування, типів інституцій місцевого економічного розвитку, алгоритмів їх створення, а також динаміки окремих фінансових показників; факторний аналіз – для визначення ключових чинників, що впливають на ефективність управління місцевим економічним розвитком територіальних громад, зокрема рівня фінансової автономії, кадрової спроможності, інституційного забезпечення, підприємницької активності, інвестиційної привабливості, безпекових ризиків і доступу до зовнішніх джерел фінансування; метод експертних оцінок – для ідентифікації основних проблем і бар’єрів управління місцевим економічним

розвитком, оцінювання спроможності громад до залучення грантових та інвестиційних ресурсів, а також для визначення пріоритетних напрямів удосконалення стратегування, фінансового забезпечення та діяльності інституцій місцевого економічного розвитку; метод узагальнення – для формулювання висновків за результатами дослідження, обґрунтування наукової новизни, визначення практичної значущості отриманих результатів та розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління місцевим економічним розвитком територіальних громад.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань теорії управління, місцевого економічного розвитку, стратегічного планування, регіональної політики, децентралізації, фінансового забезпечення громад, інституційного розвитку та післявоєнного відновлення; нормативно-правові акти України, що регулюють місцеве самоврядування, регіональний розвиток, стратегічне планування, бюджетні відносини та відновлення територій; статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад та територій України, Міністерства фінансів України, порталу «Децентралізація», системи DREAM, офіційних вебсайтів територіальних громад, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій, донорських програм, агенцій розвитку та громадських інституцій, що висвітлюють сучасні тенденції місцевого економічного розвитку, фінансування, інституційної спроможності й післявоєнного відновлення громад.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад управління місцевим економічним розвитком територіальних громад та обґрунтуванні концептуальних і методичних положень щодо забезпечення їх економічної стійкості, інституційної спроможності та відновлювального потенціалу в умовах безпекових загроз, воєнного стану й післявоєнної трансформації:

вперше:

обґрунтовано концептуальний підхід до стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад в умовах безпекових загроз, який, на відміну від традиційного підходу до стратегічного планування як переважно формалізованого процесу розроблення та затвердження стратегічного документа, передбачає його розуміння як безперервного, адаптивного, ризик-орієнтованого та динамічного управлінського процесу, що забезпечує своєчасне реагування громади на воєнні, соціально-економічні, демографічні, інфраструктурні та інституційні виклики, мобілізацію ендогенних ресурсів території, залучення грантового, інвестиційного та партнерського фінансування, підтримку підприємницької активності, розвиток людського капіталу, підвищення інвестиційної привабливості громади та формування організаційно-економічних передумов її післявоєнного відновлення, економічної стійкості й сталого розвитку.

удосконалено:

зміст поняття «інституції місцевого економічного розвитку територіальних громад», яке запропоновано розглядати як елементи інституційного механізму управління місцевим економічним розвитком, що виконують організаційні, проєктні, аналітичні, комунікаційні, інвестиційні та партнерські функції, спрямовані на мобілізацію внутрішнього потенціалу громади, залучення інвестиційних, грантових і партнерських ресурсів, підтримку підприємництва, створення робочих місць, розвиток людського капіталу та забезпечення економічного відновлення територій.

сутність місцевого економічного розвитку територіальних громад, який, на відміну від традиційного ототожнення його переважно з економічним зростанням, збільшенням бюджетних надходжень або розвитком інфраструктури, запропоновано розглядати як систему цілеспрямованих управлінських дій органів місцевого самоврядування та інших стейкхолдерів, спрямованих на підвищення економічної стійкості громади, активізацію підприємництва, формування інвестиційної привабливості, ефективне

використання ресурсного потенціалу, створення робочих місць, розвиток людського капіталу та забезпечення добробуту населення.

набули подальшого розвитку:

теоретичне обґрунтування трансформації управління місцевим економічним розвитком територіальної громади від адміністративно-ієрархічної моделі до сервісно-екосистемної моделі. У межах такої моделі органи місцевого самоврядування розглядаються не лише як суб'єкти владного регулювання та розпорядники бюджетних ресурсів, а як фасилітатори економічної активності, координатори міжсекторної взаємодії, сервісні провайдери для бізнесу, організатори проєктної діяльності та інституційні посередники між громадою, підприємницьким середовищем, інвесторами, донорами, релокованими підприємствами, закладами освіти й громадським сектором.

методичні підходи до формування системи моніторингу результативності місцевого економічного розвитку територіальних громад, яка охоплює показники залучених фінансових, інвестиційних і грантових ресурсів, кількість підготовлених і реалізованих проєктів, кількість підтриманих суб'єктів підприємництва, створених або збережених робочих місць, рівень участі стейкхолдерів, обсяги інвестицій, стан виконання стратегічних пріоритетів громади та соціально-економічні результати реалізації управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій дисертаційного дослідження в діяльності органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів та інституцій місцевого економічного розвитку. Для Шевченківської сільської територіальної громади прикладне значення мають алгоритм вибору моделі управління МЕР, цифрова система «Стратегія–Результат – Шевченківська громада», модель револьверного фонду «МЕР–Відновлення», методика оцінювання результативності та організаційно-економічна модель Офісу місцевого економічного розвитку та відновлення. Розрахункові параметри пропозицій

узгоджено з офіційними бюджетними показниками громади, що дає змогу використовувати їх під час формування місцевих програм, бюджетних запитів, портфеля публічних інвестицій і грантових заявок.

Окремі положення дисертаційного дослідження впроваджено у практичну діяльність фінансового відділу Шевченківської сільської ради під час здійснення повноважень у сфері фінансового забезпечення місцевого економічного розвитку територіальної громади. Зокрема, матеріали дослідження використано при підготовці проєктів місцевого бюджету, бюджетних програм, бюджетних запитів, фінансово-економічних обґрунтувань, а також у процесі аналізу виконання місцевого бюджету, оцінювання результативності бюджетних програм і підготовки аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень (довідка № 123 від 12.06.2026 р.)

Результати дослідження також використовуються в освітньому процесі Миколаївського національного аграрного університету при викладанні навчальних дисциплін «Планування та управління територіями», «Місцеве самоврядування та розвиток громад», «Сталий розвиток та соціальна відповідальність». Їх застосування сприяє підвищенню якості фахової підготовки здобувачів вищої освіти, формуванню компетентностей у сфері стратегічного планування, управління ресурсами територіальних громад, оцінювання місцевого економічного розвитку та розроблення практичних рішень щодо відновлення й розвитку громад (довідка № 01-18/199 від 18.02.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому представлено авторські теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління місцевим економічним розвитком територіальних громад. Опубліковані наукові праці містять результати, висновки і пропозиції, сформульовані особисто автором. Із праць, підготовлених у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, розрахунки та висновки, які належать здобувачеві.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові результати дисертаційного дослідження апробовані на науково-практичних конференціях, зокрема: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.); II Міжнародній науково-практичної конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій» (м. Полтава, 25 квітня 2024 року); II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м.Миколаїв-с.Коблеве, 9 червня 2022 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 3 грудня 2025 р.).

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотацій українською та англійською мовами, списку публікацій здобувача, вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел із 140 найменувань та 9 додатків. Загальний обсяг дисертації становить 212 сторінок. У тексті дисертації розміщено 25 таблиць і 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД

1.1 Теоретичний аналіз поняття «управління місцевим економічним розвитком»

В умовах децентралізації та глобалізації економічного простору функції територіальних громад зазнають суттєвої трансформації. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень створює нові можливості, але водночас формує виклики щодо забезпечення сталого розвитку територій, підвищення їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. У результаті цього місцевий економічний розвиток (далі — МЕР) перестає бути похідною від державної політики і дедалі більше визначається цілеспрямованою діяльністю місцевих суб’єктів управління. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, єдиного підходу до трактування управління МЕР досі не сформовано, що зумовлює актуальність його теоретичного переосмислення.

Теоретичне осмислення обраної проблематики варто розпочинати з ретроспективного аналізу категорії «управління», оскільки саме вона є базисом, що визначає зміст та механізми впливу на соціально-економічні процеси в межах громад. У науковому дискурсі дане поняття екстраполюється на різні сфери життєдіяльності людини, трансформуючись разом із розвитком суспільних відносин. Еволюційно управління виокремилося в самостійний вид діяльності внаслідок суспільного поділу праці та виникнення потреби в її координації. Більшість дослідників [1; 2; 3; 4] схиляються до думки, що інституціоналізація управління як специфічної функції відбулася в період відокремлення ремесла від землеробства, що заклало підвалини для формування складних організаційних систем, зокрема й муніципальних.

Група дослідників [5] визначає управління як цілеспрямований вплив суб’єкта на об’єкт управління з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку. Своєю чергою, А. О. Дєгтяр, М. П. Бублій та Г. В. Осовська акцентують увагу на результативності цього процесу, розглядаючи управління як вплив, спрямований на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку об’єкта [6]. Водночас автори трактують його як комплексний процес, що інтегрує планування, координацію, аналіз та прийняття управлінських рішень, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації [7].

Крім того, управління інтерпретується як діяльність, пов’язана з керівництвом людьми та раціональним використанням ресурсів, що забезпечує виконання завдань найбільш економним і ефективним способом. У ширшому розумінні воно постає як система різних видів управлінської діяльності в межах соціально організованих систем, яка охоплює стратегічний, поточний та оперативний рівні управління [8; 9].

Згідно з підходом О. В. Сардак, управління трансформується з суто адміністративної функції в окремий фактор виробництва та особливу систему економічних зв’язків, що має внутрішні закономірності еволюції [10].

Аналіз сутності категорії «управління» дав підстави стверджувати, що його трактування як багатоаспектного економіко-організаційного феномену зумовлює розмаїття форм його практичної реалізації. Саме це пояснює існування різних видів управління: від державного до технічного, серед яких особливе місце посідає управління місцевим розвитком. Варто зауважити, що різноманітність видів управління відображає складність соціально-економічних систем і багаторівневість управлінських процесів. Кожен вид має свою специфіку, але всі вони спрямовані на досягнення ефективності, розвитку та узгодження інтересів у суспільстві (Додаток Б) [12–23].

Отже, узагальнення різних видів управління дозволяє зробити висновок про багатовимірність і комплексний характер цього поняття. Кожен із представлених видів управління відображає специфіку впливу на окремі сфери

суспільного життя — економічну, соціальну, виробничу, технічну чи ідеологічну, що свідчить про універсальність управління як категорії. Водночас, на нашу думку, спільною рисою для всіх підходів є орієнтація на цілеспрямований вплив, досягнення визначених результатів та ефективне використання ресурсів. Представлена класифікація створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження управління місцевим економічним розвитком, оскільки дозволяє виокремити його як інтегративний вид управління, що поєднує елементи державного, господарського, соціального та стратегічного управління в межах територіальної громади.

Водночас, зауважимо, що представлена систематизація наукових підходів до класифікації видів управління дозволяє стверджувати, що управління місцевим економічним розвитком не є ізольованим процесом, а постає як складна, багаторівнева система.

Монастирський Г.Л., Волосюк М.В. вважають, що управління місцевим економічним розвитком — це системний процес цілеспрямованого впливу суб’єктів муніципального управління на економічний потенціал громади шляхом реалізації функцій стратегічного планування, організації та координації зусиль влади, бізнесу й громадськості задля забезпечення якісної трансформації локальної економіки та досягнення високих стандартів життя мешканців [24].

Управління місцевим економічним розвитком відбувається в умовах масштабних економічних трансформацій, результати яких мають бути спрямовані на підвищення добробуту всіх верств населення та його рівномірний розподіл. Це передбачає, по-перше, формування інклюзивного середовища зростання, у межах якого інституції, ресурси та інфраструктура забезпечують сприятливі умови для залучення приватних інвестицій і підтримання стабільного економічного розвитку. По-друге, важливим є створення ефективних механізмів управління, здатних спрямовувати розвиток тих секторів економіки, які генерують якісну зайнятість та сприяють структурній трансформації економіки [24; 25].

Демків І. О., Струмецький О. І. досліджуючи проблемні аспекти та інструментарій забезпечення економічного розвитку територіальних громад, зауважили, що управління місцевим економічним розвитком слід розглядати як проактивну, комплексну та інструментально забезпечену діяльність органів місцевого самоврядування, спрямовану на подолання структурних дисбалансів розвитку територій і активізацію їх внутрішнього потенціалу [26].

З цієї позиції, на нашу думку, управління МЕР набуває змісту цілеспрямованого впливу на економічні процеси через реалізацію стратегічних і тактичних заходів, зокрема стимулювання підприємництва, залучення інвестицій, розвиток людського капіталу та модернізацію інфраструктури. Важливою рисою такого управління є його орієнтація на ендогенний розвиток територій, тобто використання внутрішніх ресурсів громади та активізацію місцевих економічних ініціатив. Таким чином, управління місцевим економічним розвитком постає як інтегрована система заходів і механізмів, що поєднує стратегічне бачення, інституційну спроможність і партнерську взаємодію між владою, бізнесом і громадою з метою забезпечення сталого соціально-економічного зростання територій.

Єжи Регульський (Jerzy Regulski) зазначає, що розвиток територій це не спонтанний процес, він потребує свідомого «керування» (sterowanie), тобто цілеспрямованого впливу на складні соціально-економічні системи. При цьому, автор вважає, що управління розвитком не може бути лінійним або суто адміністративним — воно повинно бути адаптивним, гнучким і орієнтованим на усунення бар’єрів розвитку [27].

У цьому контексті Є. Регульський управління місцевим економічним розвитком трактує як процес активного спрямування розвитку, який передбачає: постійне виявлення та подолання бар’єрів розвитку; координацію дій різних суб’єктів (влада, бізнес, громада); використання внутрішнього потенціалу території; поєднання стратегічного бачення з оперативним регулюванням [27]. В цілому, управління МЕР трансформується з суто адміністративної діяльності у складний процес архітектоніки розвитку

територіальної системи, що базується на поєднанні інституційного впливу, механізмів саморегуляції та адаптивності до турбулентних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

О. В. Бейко наголошує, що сучасна парадигма управління на муніципальному рівні трансформується під впливом концепції «доброго врядування» (good governance). Це передбачає перехід від жорсткої ієрархічної моделі до партнерської, відкритої та орієнтованої на результат системи. Ключовими детермінантами такого управління, за визначенням автора, є інституційна спроможність органів влади, стратегічне планування, інклюзивність прийняття рішень, а також впровадження інноваційних інструментів розвитку [28].

На наше переконання, управління МЕР на сучасному етапі набуває ознак партисипативного та інтегрованого процесу. Він ґрунтується на засадах європейського врядування — субсидіарності, прозорості та підзвітності — і спрямований на формування сприятливого екосередовища для економічної активності. Кінцевою метою такого управління є не лише ефективне використання ресурсного потенціалу громади, а й забезпечення сталого підвищення якості життя населення

Дослідження Малишівського Т. В., Стефініна В. В. констатують, що управління МЕР постає як інтегрована система цілеспрямованих дій і механізмів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територіальної громади через ефективне використання її потенціалу, розвиток економічної активності та узгодження інтересів основних суб’єктів розвитку. Автори підкреслюють, що ефективне управління розвитком громади базується на поєднанні економічних, соціальних та інституційних чинників, а також на необхідності формування сприятливого середовища для підприємництва, інвестицій та підвищення якості життя населення [29].

Аналіз наукових підходів свідчить, що більшість дослідників фокусуються на інституційній та партнерській складових управління МЕР. Проте в умовах воєнного стану, масштабної релокації бізнесу та критичної

залежності від цифрової інфраструктури, традиційні моделі потребують доповнення категоріями безпекової стійкості та цифрової прозорості. Виникає необхідність у трактуванні управління не просто як координації ресурсів, а як активного створення адаптивного середовища, здатного до швидкого відновлення.

На основі проведеного дослідження та враховуючи сучасні реалії України (війна, децентралізація, цифровізація та євроінтеграція) нами запропоновано авторське бачення управління місцевим економічним розвитком — як динамічний процес стратегічного фасилітування, спрямований на формування самодостатньої та життєстійкої (резильєнтної) територіальної системи шляхом синергії внутрішніх ресурсів громади, цифрових інструментів прозорості та міжнародного партнерства для забезпечення безпеки та якості життя людини. Ключові компоненти сучасного управління МЕР зосереджені на рис.1.1.

Рисунок 1.1 – Концептуальна модель сучасного управління місцевим економічним розвитком

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель відображає трансформацію управління з суто ієрархічного процесу в динамічну екосистему. Кожен компонент виконує специфічну роль у забезпеченні життєдіяльності громади:

1. Принцип «Резильєнтності (Життєстійкості)», що передбачає управління — це не лише про зростання, а про здатність громади вистояти під час криз, що реалізується через диверсифікацію локальної економіки (щоб громада не залежала від одного великого платника податків) та створення автономної інфраструктури (енергонезалежність, безпекові простори).

2. Модель «Цифрового та прозорого врядування», яка полягає у використанні платформ (наприклад, Dream, Prozorro, місцеві ГІС-системи) як інструменту залучення інвестицій. Прозорість стає економічним активом: чим прозоріша громада, тим вища довіра міжнародних донорів (UNICEF, WFP, ACTED) та приватних інвесторів.

3. Перехід від «Адміністрування» до «Сервісного супроводу», де місцева рада має виступати не як контролер, а як сервісний центр для бізнесу. Це створення індустріальних парків, коворкінгів для релокованого бізнесу та спрощення доступу до земельних ресурсів.

4. Екосистемний підхід (Партисипація 2.0), передбачає залучення не просто «громадськості», а створення дієвих Рад підприємців та молодіжних рад, які мають реальний вплив на бюджетні пріоритети. Економічний розвиток — це спільна відповідальність.

Запропонована нами, модель інтегрує класичні функції управління (планування, організація, мотивація (лідерство) та контроль) з актуальними вимогами життєстійкості територіальних систем. Взаємозв’язок між компонентами є нелінійним: цифровізація забезпечує прозорість для інвесторів, що підвищує економічну резильєнтність, а сервісний підхід у поєднанні з партисипацією створює сприятливе соціальне середовище для інновацій. Такий підхід дозволяє розглядати територіальну громаду не як об’єкт адміністрування, а як активного гравця на глобальному та регіональному ринках ресурсів.

Реалізація запропонованої авторської моделі потребує чіткої ідентифікації суб'єктів управлінського впливу, які в умовах резильєнтності перебирають на себе ролі фасилітаторів та сервіс-менеджерів. Водночас, постає необхідність чіткого розподілу ролей, функцій та відповідальності між усіма учасниками цього процесу. Оскільки МЕР за своєю суттю є партисипативним (спільним) процесом, виникає об'єктивна потреба у детальному дослідженні суб'єктів управління. Саме вони є носіями управлінського впливу, що трансформують теоретичні моделі у реальні економічні зміни на рівні громади.

У науковій літературі [6; 11; 24; 25; 28; 29] домінує підхід, згідно з яким суб'єкти управління МЕР розглядаються як багаторівнева система взаємодії інституцій, що володіють відповідними ресурсами та повноваженнями для впливу на економічні процеси громади.

Дослідження [30] свідчать, що місцева влада виступає центральним суб'єктом управління та ініціатором процесів розвитку. Її роль полягає у формуванні сприятливого регуляторного середовища, стимулюванні інвестиційної активності та створенні інфраструктурних передумов для економічного зростання. Через механізм «колеса розвитку» органи місцевого самоврядування забезпечують сталий взаємозв'язок між підприємницьким сектором та бюджетом територіальної громади, виконуючи функцію головного координатора.

Водночас, сучасна теорія МЕР базується на принципах трисекторного партнерства, де управління здійснюється через синергію трьох груп акторів:

- публічний сектор (органи влади), що визначає стратегічні пріоритети, здійснює нормативно-правове регулювання та забезпечує інституційну підтримку;

- приватний сектор (бізнес), який виступає не лише об'єктом управління, а й активним суб'єктом — генератором доданої вартості, робочих місць та податкових надходжень. Підприємницька ініціатива є рушійною силою, без якої управлінські впливи влади втрачають економічну доцільність;

- громадський сектор (неурядові інституції та експертне середовище), які забезпечують соціальну легітимізацію управлінських рішень, формують суспільний запит на зміни та здійснюють моніторинг ефективності впроваджуваних стратегій.

Теоретичне осмислення суб'єктності МЕР неможливе без урахування чинника професіоналізації управління. Ефективна реалізація функцій стратегування, економічного аналізу та координації потребує створення спеціалізованих структурних підрозділів (агенцій розвитку, відділів економічного планування) та залучення кваліфікованих фахівців. Як зазначають дослідники [30], для української практики актуальним завданням залишається трансформація кадрового потенціалу муніципалітетів від суто адміністративного виконання функцій до проактивного управління проєктами розвитку.

Решетілов Г.О. виділяє кілька ключових груп суб'єктів, які займають важливе місце в процесі управління МЕР на рівні територіальних громад [31]:

органи місцевого самоврядування (далі ОМС), це центральний суб'єкт управління МЕР на місцевому рівні, який формує стратегії, приймає рішення щодо розвитку та розподілу ресурсів. ОМС відповідають за планування економічної політики, реалізацію інвестиційних програм та управління бюджетними коштами;

місцеві громади як учасники процесу. Автор підкреслює значення творчої участі громади у створенні та впровадженні ініціатив місцевого розвитку, що є важливою складовою ефективного управління МЕР;

інші органи влади та інституції, автор звертає увагу на загальноукраїнські правові рамки та інституції, які впливають на процеси управління (закони, програми, методологічні рекомендації).

Малишівський Т. В., Стефінін В. В. [29] зауважують, що суб'єктна площина управління МЕР є багаторівневою архітектурою, де кожен учасник виконує специфічну роль у забезпеченні сталого розвитку громади. Дослідники розглядають ОМС не просто як адміністративний орган, а як головного

суб’єкта-менеджера, завданням якого є модерація інтересів усіх учасників локального ринку. Саме ОМС володіють виключною компетенцією щодо формування нормативно-правового та інституційного поля, в якому діють інші суб’єкти. Їхня роль полягає у переході від пасивного розподілу ресурсів до проактивного стимулювання економічної активності.

Науковці фактично поділяють суб’єктів на три взаємопов’язані групи, що формують цілісну екосистему розвитку:

- інституційні суб’єкти, до них відносяться виконкоми, профільні департаменти, агенції регіонального (місцевого) розвитку. Їхня функція — стратегування та розробка інструментарію;

- економічні суб’єкти (бізнес-середовище), включають в себе локальні підприємства, фермерські господарства, інвестори. Вони виступають рушійною силою відтворення ресурсного потенціалу;

- соціальні суб’єкти (громадськість), мешканці громади та громадські об’єднання. Їхня роль — участь у прийнятті рішень (партисипація) та соціальний контроль, що забезпечує інклюзивність розвитку.

Варто зауважити, що суб’єкти управління МЕР не діють ізольовано. Ефективність управління досягається лише через інтегровану взаємодію (мережевий підхід), де суб’єкти публічної влади створюють умови, а суб’єкти приватного сектору реалізують можливості. Тож, суб’єкти управління МЕР мають бути наділені не лише повноваженнями, а й відповідною інституційною спроможністю. Це передбачає наявність кваліфікованих кадрів, здатних використовувати сучасний інструментарій (SWOT-аналіз, бенчмаркінг, кластерний підхід), що корелює з необхідністю професіоналізації муніципальної служби.

Для нашої авторської моделі, яка базується на резильєнтності, цифровізації, сервісному підході та партисипації 2.0, класичний поділ суб'єктів потребує переосмислення. В нашій моделі суб'єкт — це не просто «той, хто дає вказівки», а активний учасник екосистеми, що створює додану вартість. У

межах запропонованого підходу суб'єкти управління варто класифікувати за їхньою роллю у формуванні життєстійкості та інноваційного ландшафту громади (рис.1.2):

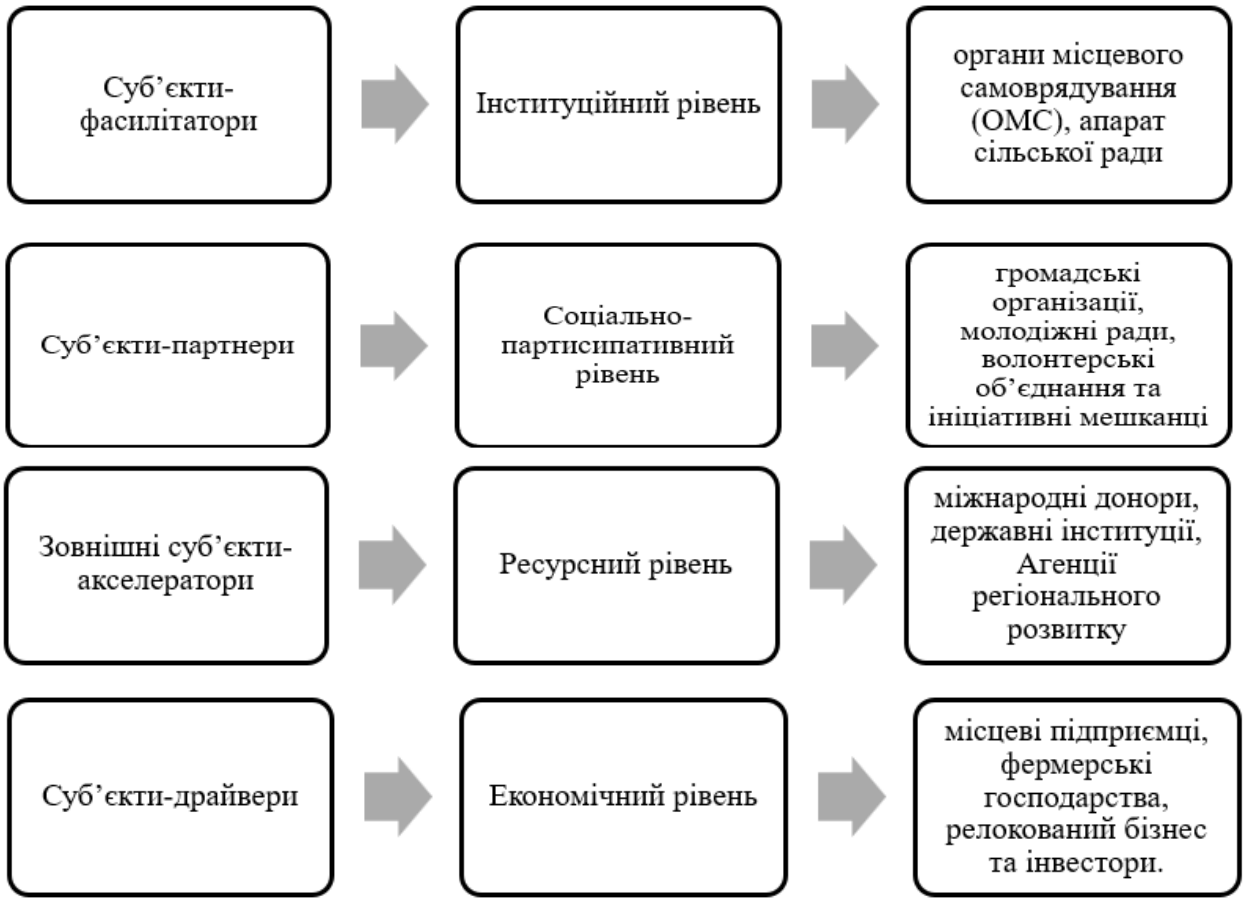


Рисунок 1.2 - Суб'єктна структура управління місцевим економічним розвитком

Джерело: розроблено автором

1. суб'єкти-фасилітатори (Інституційний рівень) до цієї категорії належать органи місцевого самоврядування (ОМС), апарат сільської ради. Функції яких полягають у створенні «цифрового каркаса» громади (ГІС-системи, цифрові реєстри), забезпеченні прозорості через платформу DREAM, формуванні стратегії резильєнтності та супровіді інвесторів за принципом «єдиного вікна»;

2. суб'єкти-драйвери (Економічний рівень) до цієї категорії належать місцеві підприємці, фермерські господарства, релокований бізнес та інвестори.

Функціональне призначення яких полягає у створенні робочих місць, диверсифікації місцевого виробництва (щоб громада була автономною), впровадженні енергоефективних технологій;

3. суб'єкти-партнери (Соціально-партисипативний рівень) включають в себе громадські організації, молодіжні ради, волонтерські об'єднання та ініціативні мешканці, які забезпечують соціальний контроль за прозорістю врядування, генерування інноваційних ідей («знизу-вгору»), участь у розподілі бюджету участі, адвокація інтересів громади перед міжнародними донорами;

4. зовнішні суб'єкти-акселератори (Ресурсний рівень) до цієї категорії належать міжнародні донори (UNICEF, WFP, ACTED), державні інституції (Мінвідновлення), Агенції регіонального розвитку. Вони забезпечують фінансування критичної інфраструктури, передача технічної експертизи, допомога у цифровізації муніципальних послуг.

Таким чином, у межах нашої моделі суб'єктна структура управління МЕР трансформується у багаторівневу партнерську мережу. Ключова відмінність полягає у зміні функціоналу ОМС: з монопольного розпорядника ресурсів вони перетворюються на технологічних фасилітаторів, які через цифрову прозорість та сервісний підхід об'єднують зусилля бізнесу, громади та міжнародних донорів задля досягнення спільної мети — життєстійкості та сталого розвитку території.

Ефективне управління МЕР передбачає визначення об'єктів, на які спрямовані управлінські впливи, і які відображають специфіку економічної, соціальної та інфраструктурної складових громади. У сучасному науковому дискурсі об'єкти управління МЕР класифікуються за рівнем їхньої матеріальності та ролі в економічній системі громади (табл. 1.1).

Аналіз наукових підходів до визначення об'єктів управління місцевим економічним розвитком свідчить про комплексний характер цього явища. Різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах: від фізичного простору та ресурсного потенціалу громади до економічних процесів і соціальних показників.

Таблиця 1.1 Класифікація об’єктів управління місцевим економічним розвитком за науковими підходами

№	Назва підходу	Автори	Основний об’єкт управління	Сутність управлінського впливу
1.	Територіально-просторовий	Пухтинський М., Соболь Р. Г., Бублій М. П.	Територія громади: природні, географічні, інфраструктурні характеристики	Планування територій, зонування, розвиток інженерних мереж та інфраструктури для забезпечення економічної діяльності
2.	Ресурсний	Монастирський Г., Волосюк М.	Економічний потенціал громади: природні, фінансові, майнові ресурси	Використання ресурсів для генерації доходу, стимулювання економічної активності та стійкого розвитку
3.	Процесно-інституційний	Ковальов А. І., Сардак О.	Економічні процеси та відносини: інвестиції, МСП, державно-приватне партнерство	Формування сприятливих правил гри, стимулювання активності суб’єктів економічної діяльності
4.	Соціально-центричний	Малишівський Т., Стефінін В.	Рівень добробуту населення, людський капітал, доступність послуг, компетентності	Підвищення якості життя та соціального потенціалу громади через економічний розвиток

Джерело: сформоване автором [10; 24; 29; 32; 33; 34; 35]

Такий багаторівневий підхід дозволяє враховувати як матеріальні, так і нематеріальні компоненти економічного розвитку території, що забезпечує більш ефективне планування, стимулювання інвестицій та підвищення добробуту населення. У результаті управління МЕР стає інтегрованим процесом, що поєднує територіальні, ресурсні, процесно-інституційні та соціально-центричні аспекти розвитку громади.

Дослідження напрацювань провідних вчених свідчить про поступове розширення меж об’єктів управління. Проте, на наше переконання, в умовах воєнного стану, глобальної цифровізації та необхідності швидкого відновлення громад, традиційне розуміння об’єктів потребує доповнення новими детермінантами. На нашу думку, об’єкт управління МЕР трансформується зі

статичного ресурсу в динамічну систему, де ключовим є не лише наявність активів, а й їхня здатність до відновлення та цифрової інтеграції. У цьому контексті ми пропонуємо структурувати об’єкти управління за такими векторами (рис. 1.3).

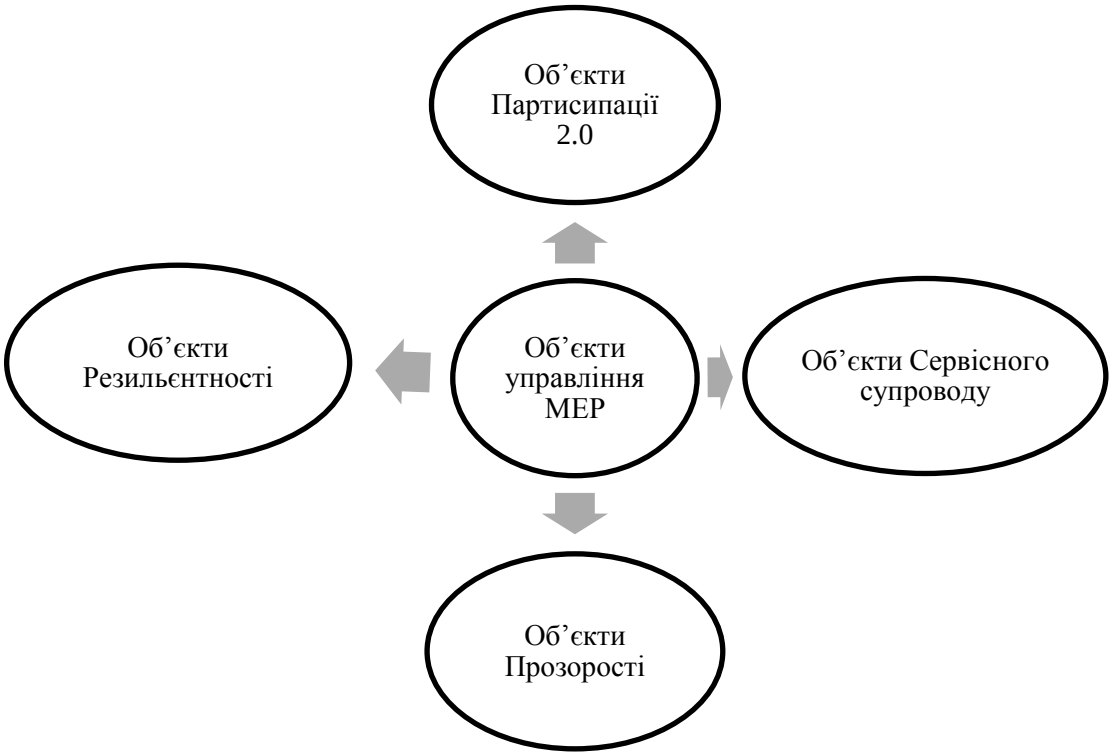


Рисунок 1.3 – Об'єкти управління місцевим розвитком

Джерело: розроблено автором

1. Критична інфраструктура та ресурсна автономія (Об’єкти Резильєнтності). В умовах зовнішніх шоків об’єктом управління стає не просто «комунальне господарство», а життєстійкість територіальних систем. Це включає: Енергетичну незалежність (локальні джерела генерації); продовольчу безпеку (ланцюги доданої вартості в агросекторі); логістичну стійкість та безпекові простори.

2. Цифрові активи та інформаційні ресурси (Об’єкти Прозорості). У цифровій екосистемі об’єктом управлінського впливу стає інформаційна відкритість громади, що конвертується в інвестиційну довіру: геоінформаційні системи (ГІС) та цифрові реєстри майна/земель; інвестиційні профілі на міжнародних платформах (наприклад, DREAM); цифровий бренд та репутаційний капітал території.

3. Підприємницьке середовище та сервісна інфраструктура (Об’єкти Сервісного супроводу). Об’єктом управління виступає не бізнес як такий, а умови його функціонування: процедури та регламенти взаємодії «влада-бізнес»; виробничі майданчики для релокованих підприємств та індустріальні парки; механізми муніципальної підтримки та спрощення доступу до ресурсів.

4. Соціальний капітал та інтелектуальний потенціал (Об’єкти Партисипації 2.0). Ми розглядаємо як об’єкт активність та згуртованість громади: професійні компетенції мешканців та ВПО; рівень залученості молоді до прийняття рішень; мережева взаємодія між громадським сектором (ГО) та владою.

Таким чином, теоретичне переосмислення сутності управління місцевим економічним розвитком дозволяє визначити його як складний, інтегративний процес, що поєднує стратегічне фасилітування, сервісний підхід та цифрову трансформацію. Суб’єктно-об’єктна архітектура МЕР у сучасних реаліях зміщується від жорсткої ієрархії до мережевого партнерства, де об’єктом впливу стає не лише матеріальний актив, а здатність громади до адаптації та самовідновлення. Це створює необхідне підґрунтя для переходу до аналізу конкретних функцій та інструментів управління, які забезпечують реалізацію окреслених завдань у практичній діяльності територіальних громад

Узагальнення теоретичних підходів та врахування авторської моделі дозволяє визначити, що завдання управління МЕР — це конкретні орієнтири, на досягнення яких спрямована діяльність суб’єктів щодо об’єктів громади. Ключові завдання управління МЕР:

- забезпечення економічної резильєнтності - формування внутрішніх ланцюгів доданої вартості та автономної інфраструктури для мінімізації впливу зовнішніх криз;

- створення інклюзивного бізнес-середовища - перехід до сервісного супроводу підприємництва, що сприяє детінізації та залученню інвестицій;

- цифрова трансформація процесів - впровадження інструментів прозорості для підвищення інвестиційної привабливості та довіри донорів;

- капіталізація людського потенціалу - створення умов для професійної реалізації мешканців та залучення ВПО до економічних процесів громади.

Реалізація визначених завдань управління місцевим економічним розвитком забезпечується через систему функцій, які в межах сучасних моделей набувають нових змістовних характеристик.

По-перше, функція стратегічного фасилітування (планування) передбачає формування не лише традиційних планів заходів, а комплексних адаптивних стратегій розвитку територіальних громад. Такі стратегії ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу, враховують внутрішній потенціал і зовнішні виклики, а також включають різні сценарії відновлення та зростання.

По-друге, функція партнерської координації (організація) полягає у забезпеченні ефективної мережевої взаємодії між ключовими суб'єктами розвитку. У цьому контексті органи місцевого самоврядування виконують роль модератора та координатора співпраці між бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними донорами, реалізуючи принципи розширеної участі (партисипації).

По-третє, функція інноваційного стимулювання (мотивація) спрямована на активізацію економічної діяльності через використання комплексу фінансових і нефінансових інструментів. До них належать грантові програми, пільгові умови використання ресурсів, а також консультаційна та інформаційна підтримка локальних ініціатив і підприємницьких проєктів.

По-четверте, функція цифрового моніторингу (контроль) забезпечує підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень шляхом застосування сучасних цифрових технологій. Використання геоінформаційних систем, відкритих даних та цифрових платформ дозволяє здійснювати оперативне відстеження використання ресурсів і стану реалізації проєктів у режимі реального часу.

Окремого значення у системі управління місцевим економічним розвитком набувають інструменти реалізації управлінських функцій, які

забезпечують їх практичне втілення. До ключових інструментів належать геоінформаційні системи (ГІС), що використовуються для просторового аналізу ресурсів громади, планування територій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливу роль відіграють цифрові платформи управління відновленням, зокрема DREAM, які забезпечують прозорість реалізації проєктів, моніторинг використання фінансових ресурсів та підвищення довіри з боку інвесторів і донорів. Крім того, значного поширення набувають фінансові інструменти підтримки розвитку, зокрема грантові програми міжнародних організацій і державних фондів, які сприяють реалізації локальних ініціатив, розвитку підприємництва та залученню додаткових інвестицій у громади.

Таким чином, функції управління місцевим економічним розвитком трансформуються відповідно до сучасних викликів, поєднуючи класичні управлінські підходи з інноваційними інструментами та цифровими рішеннями, що забезпечує підвищення ефективності управління розвитком територіальних громад.

Отже, теоретичний аналіз категорії «управління місцевим економічним розвитком» дає підстави стверджувати, що воно еволюціонувало від жорсткого адміністрування до багаторівневого сервісного менеджменту. Запропонована нами авторська модель інтегрує суб’єктів (владу, бізнес, громаду) та об’єкти (ресурси, цифрові активи, людський капітал) у єдину екосистему, де завдання резильєнтності та функції фасилітації стають визначальними. Таке розуміння сутності МЕР дозволяє перейти від теоретичного опису до обґрунтованого вибору конкретних моделей та алгоритмів управління.

1.2 Моделі управління місцевим економічним розвитком громад та алгоритм їх вибору

В умовах децентралізації, активізації євроінтеграційних процесів та подолання наслідків військової агресії, ефективність місцевого економічного

розвитку українських громад залежить не лише від ресурсного потенціалу, а й від обраної організаційної моделі взаємодії влади з бізнесом, інвесторами та мешканцями. Розширення повноважень і фінансової автономії місцевого самоврядування зумовлює необхідність усвідомленого вибору управлінської форми як стратегічного фундаменту для сталого зростання території.

Традиційні підходи, орієнтовані на лінійне адміністрування бюджетних програм, поступово поступаються місцем адаптивним, «підприємницьким» методам управління. Саме вибір конкретної моделі управління МЕР визначає здатність громади не лише протистояти сучасним кризовим викликам, а й активно формувати власне конкурентне середовище та інвестиційну привабливість».

Згідно з матеріалами посібника Асоціації міст України, підготовленого Д. Серебрянською, ключовою характеристикою сучасного управління МЕР є його багаторівневість та орієнтація на партнерство між основними стейкхолдерами розвитку [36]. Як правило, це супроводжується поступовою трансформацією: від традиційної адміністративної моделі, що базувалася на домінуванні органів влади, до більш гнучких та інклюзивних форм управління, орієнтованих на спільне прийняття рішень.

На нашу думку, найбільш ефективною є не одна конкретна модель, а синергетична (комбінована) модель управління, яка:

- поєднуватиме інструменти різних підходів (адміністративного, партнерського, проєктного);
- орієнтуватиметься на розвиток локальної економічної екосистеми;
- базуватиметься на принципах співпраці, інклюзивності та інноваційності;
- передбачатиме використання практичних інструментів (агенції розвитку, інкубатори, кластери).

В посібнику Асоціації міст України, також підкреслюється концепція створення «інкубатора спроможних громад» як середовища, що інтегрує різні

моделі, інструменти та практики в єдину систему розвитку [36]. Отже, сучасна модель управління МЕР має екосистемний характер, а не жорстко фіксовану організаційну форму. Зокрема, підкреслюється, що процедура прийняття управлінських рішень у сфері МЕР змінюється залежно від поставлених цілей, що свідчить про відсутність універсальної моделі управління.

На думку, Решетілова Г.О. [31], процедура прийняття управлінських рішень у сфері управління МЕР змінюється залежно від поставлених цілей, що свідчить про відсутність універсальної моделі управління. Дослідник акцентує увагу, на доцільності переходу від жорстких адміністративних моделей до більш гнучких, кооперaційних і творчо орієнтованих підходів, у яких значну роль відіграють партнерство та взаємодія громад. Автор обґрунтовує, що кооперація територіальних громад виступає ефективним інструментом підвищення результативності управління, зокрема через спільне надання послуг та оптимізацію використання ресурсів

Аналіз наукових джерел та міжнародного досвіду [37; 38; 39], свідчить, що ефективність місцевого управління визначається не лише внутрішньою інституційною структурою, а передусім балансом між автономією громади та рівнем її координації з державою. Щодо формування моделей управління МЕР ключовим фактором, на нашу думку, є здатність інтегрувати в єдиний процес розвитку основних суб’єктів: владу, бізнес та громадськість.

Дослідження генезису управлінських підходів дозволяє стверджувати, що конкретні моделі управління МЕР є значною мірою похідними від усталених конституційних моделей самоврядування. Зокрема, можна виділити такі кореляційні зв’язки:

- континентальна (французька) модель — детермінує превалювання адміністративного типу управління МЕР, де ключова роль у стратегічному плануванні та ресурсному забезпеченні зберігається за державними інституціями або жорстко підпорядкованими органами влади;

- англосаксонська модель — виступає основою для впровадження партнерських та підприємницьких моделей управління МЕР, що

характеризуються високим рівнем автономії громад у прийнятті фінансових рішень та активним залученням приватного капіталу;

- скандинавська та швейцарська моделі — корелюють з екосистемним та децентралізованим підходом щодо управління, у межах якого громада функціонує як самодостатній суб'єкт розвитку, здатний до гнучкої горизонтальної кооперації.

Таким чином, конституційна модель самоврядування формує інституційну "рамку", у межах якої громада обирає найбільш прийнятний для себе формат господарювання та взаємодії зі стейкхолдерами. Однак для практичного впровадження механізмів управління МЕР необхідна детальніша специфікація цих форматів за критеріями ресурсної автономії, джерел фінансування та операційної гнучкості.

Спираючись на досвід європейських країн та результати вітчизняної реформи децентралізації, доцільно виділити чотири базові моделі управління МЕР громад, кожна з яких має власний набір інструментів реалізації стратегічних цілей. Систематизація цих моделей, їхніх переваг та ключових характеристик дозволяє глибше зрозуміти логіку функціонування сучасних систем місцевого розвитку (табл. 1.3) [38; 39; 40].

Систематизація основних моделей управління МЕР громади наведенні в Додатку Б, дозволяє стверджувати, що вибір конкретної організаційної форми не є статичним і залежить від етапу розвитку громади, її ресурсного потенціалу та стратегічних пріоритетів.

Узагальнення характеристик наведених моделей дозволяє сформулювати кілька ключових висновків щодо сучасного управління місцевим економічним розвитком громад. По-перше, спостерігається трансформація ролі органів місцевого самоврядування. Вони поступово переходять від суто адміністративної моделі, де влада виступала виключно контролером, до партнерських і мережевих форм, у яких муніципалітет функціонує як модератор інтересів бізнесу, громади та міжнародних інституцій.

По-друге, в умовах високої невизначеності та воєнних викликів особливу актуальність набувають резильєнтна та проєктно-орієнтована моделі. Вони забезпечують громадам можливість не лише оперативно реагувати на зовнішні загрози, а й ефективно адмініструвати ресурси міжнародної технічної допомоги, використовуючи чіткі показники результативності (KPI).

По-третє, потенціал спеціалізації стає визначальним для аграрно-орієнтованих територій та громад із високим науковим і технологічним потенціалом. У таких умовах найбільш перспективними виявляються кластерна та інноваційна моделі, які сприяють ефекту синергії через об’єднання зусиль виробників, освітніх закладів та інвесторів.

Нарешті, практика доводить ефективність гібридизації управління. Найбільш стійкими є громади, що застосовують комбінований підхід, поєднуючи стабільність муніципальної структури з гнучкістю агенційної моделі та прозорістю партисипативного управління. Такий підхід дозволяє мінімізувати недоліки окремих форм і максимізувати загальний розвитковий ефект, створюючи умови для сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності громад.

Аналіз сучасної практики реалізації політики місцевого економічного розвитку в Україні, зокрема за результатами впровадження міжнародних проєктів технічної допомоги (USAID DOBRE та ін.) [41], дозволив конкретизувати концептуальні засади формування управлінських моделей на муніципальному рівні. Поряд з цим, в умовах динамічної децентралізації ефективність управління МЕР визначається не лише формальною наявністю структурних підрозділів, а передусім глибиною впровадження партнерської (партисипативної) моделі управління.

На основі практичного досвіду, нами виділено, ключові параметри, що мають бути покладені в основу алгоритму вибору моделі управління МЕР:

- ресурсна прелімінарність (попередній аудит). Вибір моделі має базуватися на результатах комплексного аудиту внутрішніх активів громади (земельних ресурсів, майна, корисних копалин). Зауважимо, що

інституціалізація управління без попереднього виведення активів із «тіньового» сектору нівелює розвитковий потенціал будь-якої організаційної форми;

- суб'єктна інклюзивність. Модель управління має трансформуватися з ієрархічно-адміністративної у модераційну, що передбачає створення допоміжних інституційних одиниць — Рад економічного розвитку або Агенцій місцевого розвитку, які виступають майданчиками для синхронізації інтересів стейкхолдерів (влади, локального бізнесу та міжнародних донорів);

- стратегічна конвергенція. Алгоритм вибору моделі управління МЕР повинен передбачати її жорстку кореляцію із чинною Стратегією розвитку громади. Це забезпечує легітимність управлінських рішень та створює необхідні передумови для залучення зовнішнього фінансування (ДФРР, грантові програми);

- екосистемний підхід до інфраструктури. Ефективна модель управління МЕР повинна інтегрувати розвиток виробничої інфраструктури із соціальною складовою. Це підтверджує гіпотезу про те, що інвестиційна привабливість території є похідною від якості людського капіталу та комфортності життєвого середовища.

Таким чином, представлений перелік моделей є інструментарієм, який потребує адаптації до специфічних умов кожної територіальної громади. Це зумовлює необхідність розробки чіткого алгоритму вибору оптимальної моделі, що базувався б на об'єктивних критеріях та індикаторах місцевого розвитку. Очевидно, що хаотичне запозичення навіть найуспішнішого міжнародного досвіду без врахування внутрішньої специфіки може призвести до інституційних конфліктів або неефективного використання бюджетних коштів. Тому критично важливим етапом стратегічного планування є застосування уніфікованої, але гнучкої процедури прийняття рішень.

На основі теоретичного узагальнення та аналізу практичного досвіду управління МЕР [39; 40; 41; 42], нами обґрунтовано авторський концептуальний підхід до формування моделі місцевого економічного розвитку, що базується на принципах, які зосереджені на рис.1.4.

1. Принцип адаптивності (Resilience & Agility)	2. Принцип цифровізації (Digital-First Approach)	3. Принцип мережевої взаємодії (Networking & Collaboration)
• визначає здатність системи управління МЕР оперативно реагувати на зовнішні шоки та змінювати траєкторію розвитку без втрати стійкості.	• передбачає використання цифрових технологій не просто як інструменту обліку, а як фундаментального середовища для прийняття управлінських рішень.	• означає перехід від вертикальної ієрархії («начальник — підлеглий») до горизонтальних зв'язків між рівноправними суб'єктами розвитку.

Рисунок 1.4 – Принципи сучасного управління місцевим економічним розвитком

Джерело: власна розробка автора

Враховуючи сучасні виклики (необхідність повоєнного відновлення, євроінтеграційні процеси, обмеженість внутрішніх ресурсів), доцільним вбачається впровадження Гібридної екосистемної моделі управління (рис.1.5) [42].

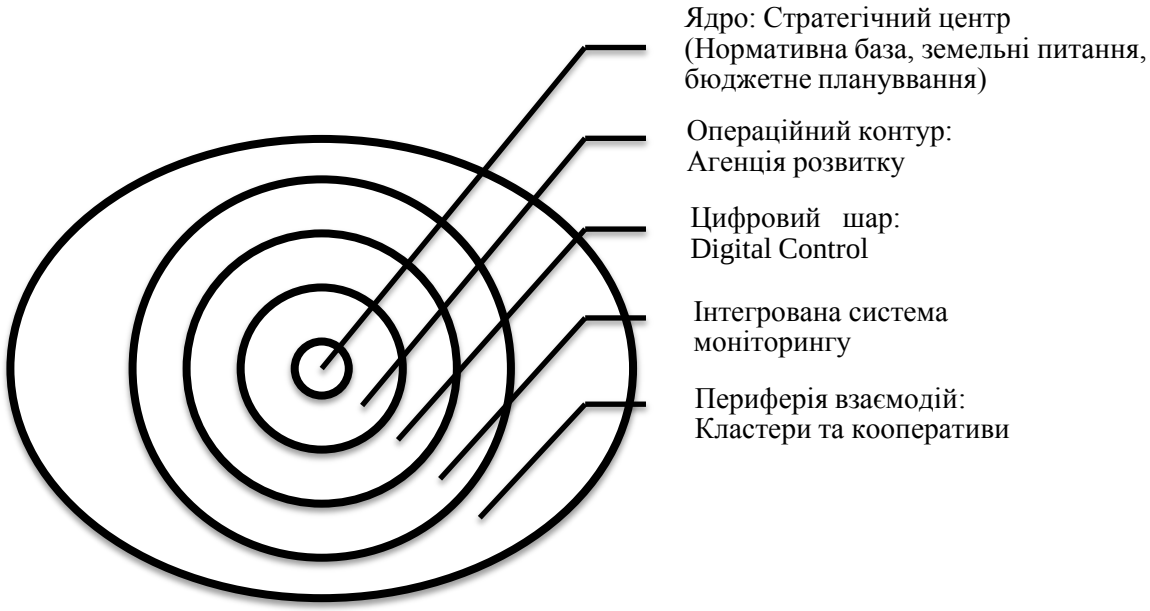


Рисунок 1.5 – Концепція Гібридної екосистемної моделі управління місцевим економічним розвитком громад

Джерело: власна розробка автора

Дана модель передбачає інтеграцію адміністративних важелів із ринковими інструментами та інституційними інноваціями, що розкривається через наступну логіку та компонентну структуру:

1. Концепція Гібридної екосистемної моделі (ГЕМ), ця модель не є суто адміністративною чи суто ринковою. Вона розглядає громаду як платформу, де орган місцевого самоврядування (ОМС) виконує роль не контролера, а сервісного інтегратора. Ключові компоненти моделі:

- ядро (Стратегічний центр): Профільний відділ виконкому, який відповідає за нормативну базу, земельні питання та бюджетне планування;

- операційний контур (Агенція розвитку): Автономна структура, що працює за принципами проєктного менеджменту, займається фандрейзингом та супроводжує інвесторів «під ключ»;

- цифровий шар (Digital Control): Інтегрована система моніторингу (ГІС-карти ресурсів, кабінет інвестора, платформи для краудфандингу та залучення молоді);

- периферія взаємодії (Кластери та Кооперативи): Горизонтальні об'єднання виробників (особливо в агросекторі), які отримують від громади інфраструктурну підтримку в обмін на створення робочих місць.

З метою мінімізації суб'єктивних факторів та забезпечення максимальної відповідності обраної моделі реальним потребам громади, доцільно впровадити системний алгоритм вибору моделі управління МЕР (рис.1.6) [39; 40; 41; 42].

Даний алгоритм дозволяє послідовно оцінити готовність громади до трансформацій та визначити оптимальний шлях інституціалізації економічного розвитку через наступні етапи:

Етап1. Ресурсний сканінг та оцифрування. На цьому етапі здійснюється комплексна інвентаризація ресурсів громади та їх оцифрування у вигляді «цифрового паспорта». Включає характеристики інфраструктури, наявних виробничих потужностей, якість і тип ґрунтів (для агрогромад), логістичні вузли та доступні енергетичні ресурси. Метою є створення достовірної бази даних для подальшого планування економічного розвитку.

Рисунок 1.6 – Алгоритм вибору ефективної моделі управління місцевим економічним розвитком

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

Етап 2. Формування ціннісної пропозиції (Value Proposition). Громада визначає унікальні конкурентні переваги, що можуть привабити інвесторів. Це може бути спеціалізація на переробці сільськогосподарської продукції, створення логістичного хабу або інші нішеві переваги. На цьому етапі формується стратегія позиціонування громади на ринку інвестиційних пропозицій.

Етап 3. Активація мережі стейкхолдерів. Створюється Рада економічного розвитку, до складу якої входять представники великого та малого бізнесу, науковці, громадські організації та представники місцевої влади. Це забезпечує координацію дій, уникнення конфліктів при розподілі ресурсів та формування ефективної партнерської взаємодії.

Етап 4. Проєктна ініціація (Pipeline). На основі стратегічних цілей громади формуються конкретні проєктні заявки для донорських організацій (наприклад, WFP, UNICEF, USAID) та інвестиційні кейси для приватного капіталу. Етап включає планування, обґрунтування та підготовку документів для залучення фінансування та реалізації проєктів.

Етап 5. Адаптивний моніторинг (Feedback Loop). Здійснюється регулярна оцінка динаміки надходжень податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), рівня

задоволеності бізнесу та ефективності реалізованих проєктів. У разі відхилень від запланованих показників здійснюється корекція моделі управління та пріоритетів підтримки економічної діяльності. Це забезпечує гнучкість та адаптивність системи управління місцевим економічним розвитком. Ефективність обраної моделі пропонується оцінювати через систему інтегральних показників: динаміку кількості суб'єктів МСБ на 1000 мешканців, обсяг залучених позабюджетних інвестицій на одну особу та рівень цифрової відкритості громади за даними ГІС-моніторингу.

Запропонований алгоритм управління місцевим економічним розвитком громади є послідовним та системним підходом, що інтегрує цифровізацію ресурсів, визначення ціннісної пропозиції, активізацію ключових стейкхолдерів, проєктну ініціацію та адаптивний моніторинг. Його використання дозволяє забезпечити прозорість процесів, оптимізацію ресурсного потенціалу, підвищення привабливості громади для інвесторів та ефективне реагування на зміни економічного середовища. Такий підхід створює основу для сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності громади на регіональному рівні.

Таким чином, розробка та впровадження алгоритму вибору конкретної моделі управління МЕР має базуватися на врахуванні інституційного середовища, визначеного конституційною моделлю самоврядування, що забезпечує легітимність та життєздатність обраних управлінських інструментів». За міжнародним досвідом, найбільш ефективною для сучасних громад є змішана (гібридна) модель управління МЕР, яка поєднує автономію, партнерство та інституційну підтримку держави.

Отже, узагальнення теоретико-методологічних засад та аналіз вітчизняної практики управління МЕР дозволяє обґрунтувати інституційну детермінованість моделей управління. Встановлено, що архітектура МЕР на муніципальному рівні корелює з базовою конституційною моделлю місцевого самоврядування (континентальною, англосаксонською чи скандинавською), що визначає рівень операційної автономії та спектр доступних управлінських інструментів.

Доведено ефективність парадигми гібридизації управління: інтеграція адміністративної стабільності та проєктної гнучкості дозволяє мінімізувати інституційні ризики та підвищити ефективність залучення ресурсів. На основі дослідження запропоновано Гібридну екосистемну модель управління (ГЕМ), яка поєднує стратегічне ядро (органи місцевого самоврядування), операційний контур (агенції розвитку), цифровий шар (моніторинг, ГІС) та периферію горизонтальної кооперації (кластерні та кооперативні структури), трансформуючи роль органу влади у проактивного модератора економічних процесів.

Розроблено ітераційний алгоритм вибору моделі управління, що інтегрує ресурсне сканування, формування унікальної ціннісної пропозиції, активацію мережі стейкхолдерів та адаптивний моніторинг. Такий підхід підвищує резильєнтність системи та її здатність до самокорекції в умовах макроекономічних і безпекових викликів. Впровадження запропонованих моделей і алгоритмів створює необхідні передумови для зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, забезпечуючи сталий економічний розвиток через мобілізацію внутрішніх ресурсів та ефективну інтеграцію у глобальні та євроінтеграційні процеси

1.3 Управлінські та функціональні підходи місцевого економічного розвитку громад

Перехід до моделі децентралізації в Україні докорінно змінив роль органів місцевого самоврядування: із пасивних виконавців державних директив вони перетворилися на суб’єктів управління власним економічним майбутнім. У цьому контексті формування дієвого механізму місцевого економічного розвитку потребує не лише наявності ресурсів, а й застосування специфічних управлінських та функціональних підходів, що дозволяють адаптувати громаду до умов ринкової конкуренції (рис.1.7) [44; 45] [43; 46–48].

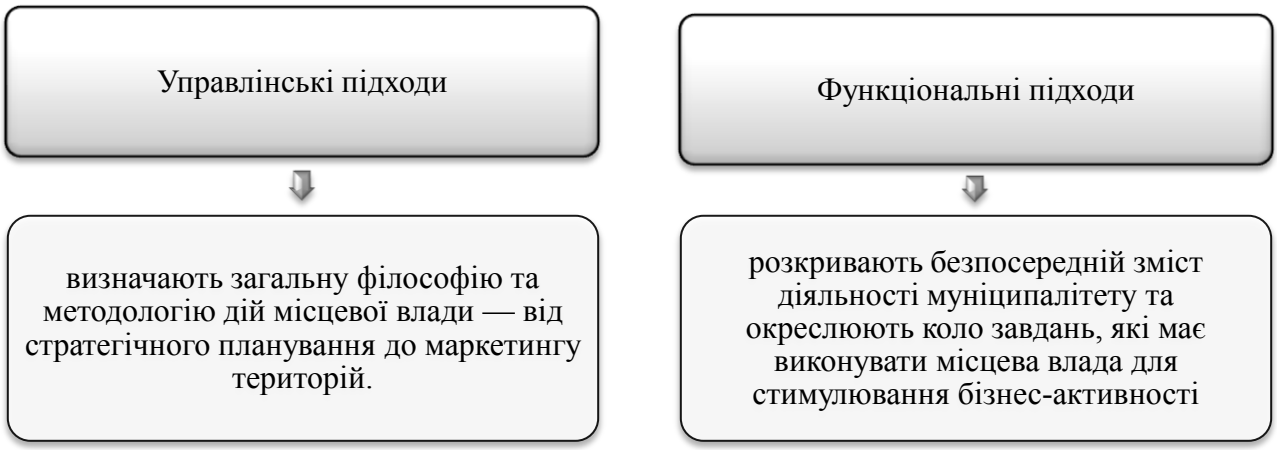


Рисунок 1.7 - Методологічні основи управлінських і функціональних підходів до розвитку громад

Джерело: власна розробка автора

Варто зауважити, що управління — це стратегія та прийняття рішень («як керувати»), а функції — це конкретні напрями практичної реалізації цих рішень («що саме робити»).

Управлінські підходи дають відповідь на питання, яку модель поведінки обирає громада: чи залишається вона в межах традиційного адміністрування, чи переходить до активного менеджменту, орієнтованого на результат.

Паралельно з цим, функціональні підходи слугують інструментом для розкриття змістовної сутності діяльності органів місцевого самоврядування. Вони окреслюють комплекс завдань, що постають перед муніципальною владою у контексті стимулювання підприємницької активності: від регулювання орендних ставок та формування інвестиційних паспортів до розбудови інституційної інфраструктури у вигляді мережі регіональних агенцій розвитку й забезпечення підтримки інноваційних проєктів та стартапів.

Поєднання цих підходів дозволяє сформувати цілісну систему, де кожна управлінська дія підкріплена конкретним інструментарієм, а функції місцевої влади спрямовані на стратегічну мету — підвищення добробуту мешканців через стале економічне зростання. Зокрема, В. Маргасова, І. Ружицький та інші дослідники [44] наголошують, що ключовою передумовою такого розвитку є

фінансова спроможність територіальних громад та збалансованість бюджетних потоків. Це підтверджує доцільність переходу до децентралізованої моделі управління, яка базується на принципах фінансової автономії, прозорості та підзвітності ОМС. Впровадження таких практик, як середньострокове бюджетне планування та внутрішній аудит, дозволяє наблизити вітчизняну систему врядування до європейських стандартів [45].

Систематизація зазначених підходів дозволяє виокремити дві ключові групи.

Перша група — класичні (ресурсно-центровані) підходи, що базуються на принципах раціональної бюрократії та лінійного планування. Вона охоплює:

- адміністративно-командний підхід, який домінував на етапі централізованого управління. Він характеризується жорсткою вертикаллю владних повноважень, пріоритетом державних директив над місцевими ініціативами та обмеженою автономією громад. Критичним недоліком цього підходу є низька адаптивність до ринкових змін та ігнорування унікального внутрішнього потенціалу територій;
- ринковий підхід (New Public Management), у межах якого громада розглядається як бізнес-одиниця, що конкурує за обмежені ресурси (інвестиції, людський капітал). Основний акцент зміщується на економічну ефективність та приватизацію муніципальних послуг. Водночас застосування цієї моделі несе ризики посилення соціальної нерівності та надмірної комерціалізації публічного простору, що подекуди суперечить концепції сталого розвитку;
- стратегічний підхід, що передбачає розробку довгострокових візій (7–10 років) на основі SWOT-аналізу. Він орієнтований на превентивне реагування на кризові явища через формування стратегічних конкурентних переваг території;
- програмно-цільовий підхід, що реалізується через систему муніципальних програм із чітко визначеними індикаторами (KPI) та бюджетним фінансуванням. Ключовою перевагою цього підходу є можливість концентрації обмежених ресурсів громади на пріоритетних векторах розвитку».

Незважаючи на високий рівень інституціоналізації класичних підходів, сучасна динаміка соціально-економічних процесів та виклики цифровізації обумовлюють необхідність впровадження сучасних (мережево-центрованих) підходів, які фокусуються на гнучкості та залученні стейкхолдерів.

Другу групу формують сучасні (мережево-центровані) підходи, поява яких зумовлена переходом до концепції Good Governance (доброго врядування), де органи місцевого самоврядування (ОМС) виступають не як ієрархічні контролери, а як модератори мережевих взаємодій. До цієї групи належать:

партисипативний підхід (Participatory Governance), що базується на широкому залученні стейкхолдерів (бізнесу, громадських організацій та мешканців) до процесів прийняття управлінських рішень. Ключова наукова цінність цього підходу полягає у підвищенні легітимності дій влади та капіталізації соціальної довіри через такі інструменти, як бюджет участі, громадські ради та публічні консультації;

екосистемний підхід, у межах якого територіальна громада розглядається як складна саморегульована система, де економічний розвиток невід'ємний від екологічного стану, культурного середовища та освітнього потенціалу. Це передбачає перехід від лінійного галузевого управління до стимулювання «ланцюгів доданої вартості» та підтримки локальних кластерних ініціатив;

цифровий підхід (E-governance & Smart City), що інтегрує інформаційно-комунікаційні технології в усі рівні муніципального менеджменту. Він передбачає використання Big Data для прийняття аналітичних рішень, впровадження систем «цифрових двійників» територій та блокчейн-платформ для забезпечення прозорості розподілу ресурсів, що є критично важливим у процесах моніторингу відновлення територій.

Для глибшого розуміння еволюції управлінського інструментарію та ідентифікації змістовних відмінностей між зазначеними концепціями, доцільно провести їх порівняльний аналіз (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика класичних та сучасних управлінських підходів до місцевого економічного розвитку

№	Параметр порівняння	Класична група (Адміністративно-ринкова)	Сучасна група (Мережево-цифрова)
1.	Роль ОМС	Адміністратор / Контролер / Виконавець	Модератор / Сервісний центр / Партнер
2.	Об’єкт управління	Галузеві підрозділи та бюджетні установи	Екосистеми, мережі та партнерства
3.	Ключовий ресурс	Бюджетні асигнування, комунальне майно	Соціальний капітал, дані, інвестиції
4.	Методи взаємодії	Вертикальні (директивні, ієрархічні)	Горизонтальні (діалогові, мережеві)
5.	Критерій успіху	Дотримання регламенту та виконання плану	Досягнутий соціальний ефект та адаптивність
6.	Ступінь прозорості	Обмежений (внутрішньовідомчий контроль)	Високий (відкриті дані, публічний моніторинг)

Джерело: розроблено та систематизовано автором.

Резюмуючи результати теоретичного аналізу, варто зазначити, що в умовах воєнного стану та необхідності повоєнного відновлення, жоден із представлених підходів у «чистому» вигляді не здатний повною мірою забезпечити сталий розвиток громади. Надмірна ієрархічність класичних моделей обмежує швидкість прийняття рішень, тоді як суто ринкові механізми не враховують гуманітарних та безпекових аспектів.

На наш погляд, найбільш оптимальним для вітчизняних громад є гібридний (інтегрований) управлінський підхід. Він передбачає поєднання стратегічної цілеспрямованості (класична школа) із цифровою прозорістю та партисипативною залученістю мешканців (сучасна школа). Такий симбіоз дозволяє сформувати адаптивний механізм місцевого економічного розвитку, здатний оперативно трансформувати функції ОМС відповідно до динамічних викликів зовнішнього середовища, забезпечуючи водночас високу інституційну стійкість та довіру з боку міжнародних донорів і місцевої спільноти.

Водночас, управлінські підходи охоплюють комплекс методів та інструментів, що дозволяють муніципальним менеджерам оптимізувати діяльність в умовах обмежених ресурсів. Взаємодія між суб'єктами та об'єктами

управління на різних рівнях формує систему інструментів, які є структурними елементами сталого розвитку громади. Схематично ці елементи представлено на рис. 1.8 [44].

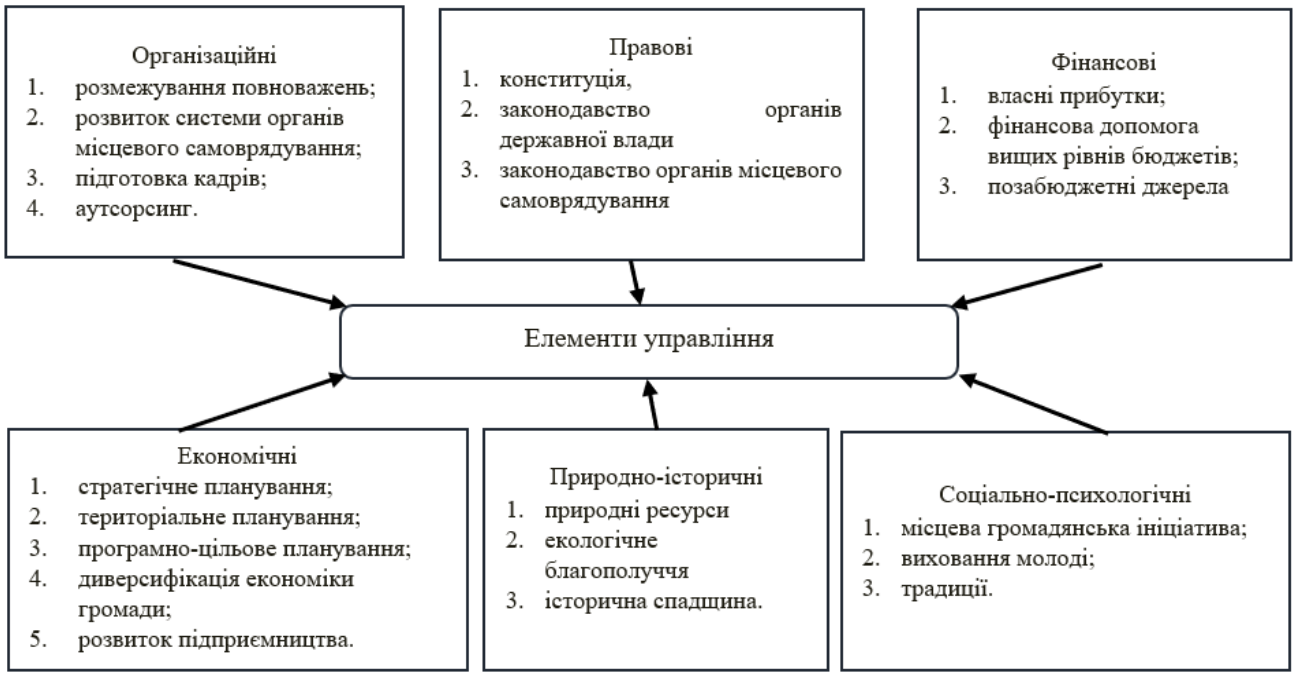


Рисунок 1.8 – Теоретико-методичне структурування елементів управлінських підходів у системі місцевого економічного розвитку територіальних громад.

Джерело: розроблено автором.

Зауважимо, що структурні елементи управлінських підходів до місцевого економічного розвитку територіальних громад, формують цілісну систему управління. До основних груп елементів віднесено організаційні, правові, фінансові, економічні, природно-історичні та соціально-психологічні складові. Організаційні елементи охоплюють розмежування повноважень, розвиток системи органів місцевого самоврядування, кадрове забезпечення та використання аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління. Правові елементи визначають нормативно-інституційне середовище функціонування громад і включають Конституцію, законодавство державних органів та органів місцевого самоврядування.

Фінансові елементи відображають ресурсну базу розвитку, зокрема власні доходи громад, міжбюджетні трансферти та позабюджетні джерела фінансування. Економічні елементи формують основу стратегічного розвитку і включають стратегічне та територіальне планування, програмно-цільовий підхід, диверсифікацію економіки та підтримку підприємництва.

Поряд із цим, природно-історичні елементи детермінують базисний ресурсний потенціал території, охоплюючи сукупність природних активів, екологічний статус та об’єкти культурно-історичної спадщини.

З метою вдосконалення представленої архітектури управлінських підходів (рис. 1.8), пропонуємо імплементувати до традиційної класифікації додаткові структурні компоненти: соціально-психологічний капітал та цифрові інструменти врядування. Наукова доцільність такої модифікації обґрунтована необхідністю трансформації системи управління з інерційної у проактивну. Інтеграція зазначених елементів дозволяє не лише розширити інструментарій впливу на економічні процеси, а й суттєво підвищити рівень адаптивності громади до турбулентних умов та системних криз. Зокрема, синергія цифрових рішень (e-government, платформ моніторингу відновлення) та посилення соціальної згуртованості мешканців формує необхідну інституційну життєстійкість (resilience), що є критично важливим для забезпечення безперервності місцевого економічного розвитку в умовах високої невизначеності».

Таким чином, представлена структура демонструє багатовимірний характер управлінських підходів, де ефективність місцевого економічного розвитку визначається не лише економічними чи фінансовими чинниками, а комплексною взаємодією інституційних, соціальних та ресурсних компонентів. Разом з тим, систематизація структурних елементів управлінських підходів до місцевого економічного розвитку дозволяє зробити висновок про їх комплексний та інтегрований характер. Ефективне управління розвитком громади можливе лише за умови узгодженого функціонування організаційних,

правових, фінансових, економічних, соціальних і природно-ресурсних складових.

Взаємозв’язок зазначених елементів забезпечує формування цілісного механізму управління, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати інвестиційну привабливість території та стимулювати підприємницьку активність. Це, у свою чергу, створює передумови для досягнення стратегічної мети місцевого економічного розвитку — забезпечення сталого зростання та підвищення якості життя населення громади.

Визначені структурні елементи управлінських підходів (рис. 1.8) формують методологічний каркас, який дозволяє органам місцевого самоврядування трансформувати стратегічні візії у конкретні управлінські рішення. Проте для практичної імплементації цих рішень та безпосереднього впливу на економічне середовище громади необхідно чітко окреслити функціональну складову діяльності муніципалітету.

Разом з тим, окреслені структурні елементи управлінських підходів потребують конкретизації на рівні практичної реалізації, що зумовлює необхідність переходу до аналізу функціональних підходів. Якщо управлінські підходи визначають вектор і характер взаємодії суб’єктів розвитку, то функціональні підходи деталізують безпосередній зміст цієї діяльності через реалізацію конкретних повноважень. Фактично, функції місцевої влади є тими практичними каналами, через які управлінські імпульси досягають реального сектору економіки.

У межах місцевого економічного розвитку функціональний підхід передбачає перехід від традиційного адміністрування територій до виконання специфічних функцій, спрямованих на створення сприятливого бізнес-клімату та стимулювання інвестиційної активності. До базового функціонального набору сучасної громади, що прагне сталого розвитку, належать: регуляторна, інфраструктурна, сервісна та інституційна функції, реалізація яких забезпечує формування сприятливого середовища для економічної активності.

Регуляторна функція полягає у формуванні та реалізації нормативно-правового середовища, що визначає правила ведення господарської діяльності на території громади. Вона спрямована на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, забезпечення прозорості економічних процесів і мінімізацію адміністративних бар'єрів. До основних інструментів реалізації цієї функції належать:

- встановлення місцевих податків і зборів у межах чинного законодавства;
- регулювання орендних відносин (зокрема щодо комунального майна та земельних ресурсів);
- затвердження місцевих програм розвитку підприємництва;
- спрощення дозвільних процедур і впровадження принципів дерегуляції;
- забезпечення дотримання конкурентного середовища.

Ефективна реалізація регуляторної функції дозволяє знизити трансакційні витрати бізнесу та підвищити інвестиційну привабливість громади.

Наступною є інфраструктурна функція, яка спрямована на формування та розвиток матеріально-технічної бази, необхідної для забезпечення економічної діяльності. Вона охоплює як фізичну, так і інституційну інфраструктуру. Основні напрями реалізації цієї функції полягають у:

- розвиток транспортної та логістичної інфраструктури;
- забезпечення доступу до енергетичних, водних та цифрових ресурсів;
- створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, технопарків;
- розвиток ринкової інфраструктури (торговельні майданчики, логістичні центри);
- цифровізація інфраструктурних процесів (smart-рішення).

Належний рівень розвитку інфраструктури є критичним фактором підвищення конкурентоспроможності громади та залучення інвестицій.

Сервісна функція відображає трансформацію ролі органів місцевого самоврядування від адміністративного контролера до постачальника якісних

послуг для бізнесу та населення. Враховуючи процес цифрової трансформації сервісну функцію доцільно розглядати не лише як надання послуг, а як формування цифрової сервісної екосистеми, що мінімізує корупційні ризики та забезпечує прозорість взаємодії з інвестором. Вона спрямована на забезпечення комфортних умов ведення господарської діяльності. Основні складові:

- надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- консультаційна підтримка підприємців (інформаційні, юридичні, фінансові послуги);
- супровід інвесторів за принципом «єдиного вікна»;
- розвиток електронних сервісів (e-government);
- формування позитивного інвестиційного іміджу громади.

Реалізація сервісної функції сприяє підвищенню довіри до місцевої влади та стимулює розвиток підприємницької активності.

Інституційна функція передбачає формування ефективної системи органів, механізмів і правил взаємодії, які забезпечують реалізацію політики місцевого економічного розвитку. Вона спрямована на створення стійких організаційних структур та партнерств. Ключові елементи:

- розвиток органів місцевого самоврядування та підвищення їх управлінської спроможності;
- створення агенцій регіонального розвитку, інвестиційних офісів;
- формування дорадчих органів (рад підприємців, кластерних ініціатив);
- розвиток міжмуніципального співробітництва;
- залучення громадськості та бізнесу до процесу прийняття рішень.

Інституційна спроможність громади є основою ефективного управління, оскільки забезпечує сталість політики розвитку та узгодженість дій різних суб’єктів.

Таким чином, регуляторна, інфраструктурна, сервісна та інституційна функції утворюють взаємопов’язану систему, що визначає зміст функціональних підходів до місцевого економічного розвитку територіальних

громад. Їх комплексна реалізація забезпечує формування сприятливого бізнес-середовища, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення економічної бази громад. Інтеграція зазначених функцій у практику діяльності органів місцевого самоврядування сприяє переходу до сучасної моделі управління, орієнтованої на результат, інновації та сталий розвиток.

Для посилення адаптивності громад у сучасних умовах, на нашу думку, цей перелік доцільно розширити наступними специфічними функціями:

- інвестиційна функція. Проактивна діяльність із залучення капіталу, що включає розробку інвестиційних паспортів територій, фандрейзинг та супровід інвестиційних проєктів за принципом «єдиного вікна»;

- аналітична функція. Систематичний моніторинг економічних показників громади, прогнозування ризиків та збір Big Data для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- комунікаційна функція. Формування каналів постійного діалогу між владою, бізнесом та мешканцями, а також зовнішнє просування (маркетинг) бренду території.

Ефективність місцевого економічного розвитку визначається гармонійним поєднанням стратегічних управлінських підходів та їх оперативною реалізацією через розгалужену систему функцій. Запропонована функціональна архітектура дозволяє громаді не лише підтримувати стабільність, а й нарощувати інвестиційний потенціал навіть у періоди високої турбулентності.

Ключовим аспектом дослідження управління місцевим економічним розвитком територіальних громад є встановлення взаємозв’язку між управлінськими та функціональними підходами, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми управління розвитком. Обґрунтування механізму управління місцевим економічним розвитком потребує чіткого розмежування та, водночас, визначення точок дотику між управлінськими та функціональними підходами. На наш погляд, управлінські підходи формують стратегічну архітектуру та логіку розвитку (як управляти), тоді як

функціональні підходи виступають безпосереднім інструментарієм їх реалізації (через що реалізується управління). Синергія управлінських і функціональних підходів формує інтегровану систему управління місцевим економічним розвитком, у якій стратегічні орієнтири підкріплюються відповідним інструментарієм реалізації. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища та створити передумови для сталого розвитку територіальних громад. У цьому контексті доцільно розглядати інтеграцію управлінських і функціональних підходів як основу формування адаптивної моделі управління місцевим економічним розвитком територіальних громад.

Взаємозв'язок зазначених категорій можна представити у вигляді динамічної моделі, де управлінський підхід виступає процесором (прийняття рішень, вибір моделі поведінки), а функціональний — виконавчим механізмом» (конкретні дії та сервіси). Саме необхідність синтезу стратегічного та операційного рівнів управління обумовлює доцільність розроблення інтегрованої моделі, яка поєднує управлінські та функціональні підходи в єдину систем. З метою узагальнення теоретичних положень та обґрунтування практичного механізму реалізації місцевого економічного розвитку територіальних громад, у роботі запропоновано авторську модель інтеграції управлінських і функціональних підходів (рис.1.9).

Авторська модель інтеграції управлінських та функціональних підходів до місцевого економічного розвитку територіальних громад відображає концептуальний взаємозв'язок управлінських і функціональних підходів до місцевого економічного розвитку територіальних громад та демонструє логіку трансформації управлінських рішень у практичні інструменти їх реалізації.

У верхній частині схеми зображено вхідні параметри системи управління, до яких віднесено стратегічне бачення розвитку громади, результати аналізу ресурсного потенціалу (зокрема SWOT-аналізу), а також запити ключових стейкхолдерів — бізнесу та місцевої громади. Зазначені елементи формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

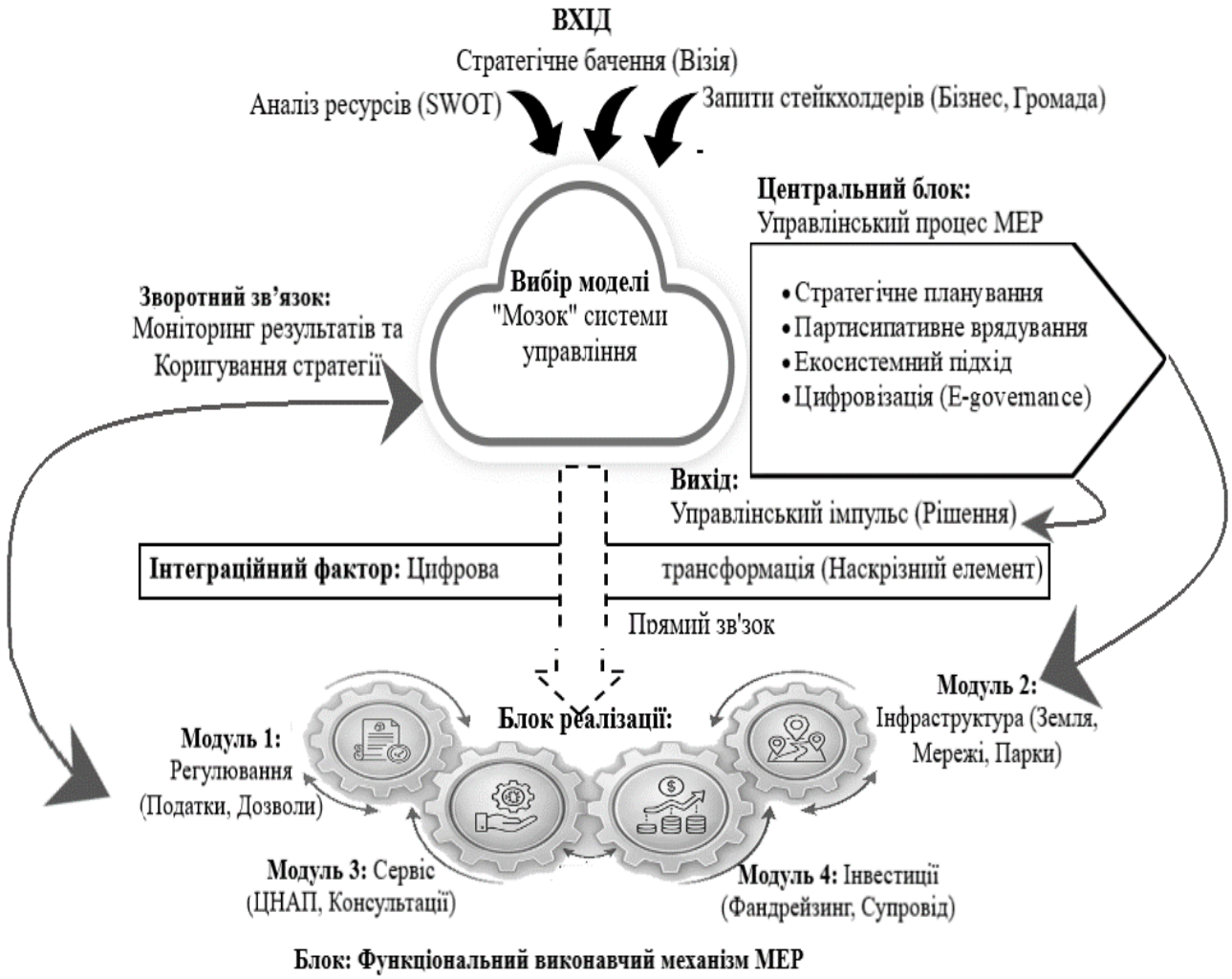


Рисунок 1.9 – Інтегрована модель взаємозв'язку управлінських та функціональних підходів до місцевого економічного розвитку територіальних громад

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

Центральний блок моделі представлений як «управлінський процес», що виконує функцію обробки вхідної інформації та вибору оптимальної моделі управління. У межах цього блоку інтегруються сучасні управлінські підходи, зокрема стратегічне планування, партисипативне врядування, екосистемний підхід та цифровізація публічного управління. Результатом функціонування даного блоку є формування «управлінського імпульсу», тобто конкретного управлінського рішення.

Нижній рівень моделі представлений функціональним виконавчим механізмом, який забезпечує практичну реалізацію прийнятих управлінських

рішень. Він структурований у вигляді взаємопов’язаних модулів, що відповідають ключовим функціям місцевого економічного розвитку: регулювання (податкова політика, дозвільні процедури), інфраструктура (розвиток територій, мереж і парків), сервіс (надання адміністративних і консультаційних послуг) та інвестиції (залучення ресурсів, супровід інвесторів). Взаємодія між модулями підкреслює комплексний характер реалізації політики розвитку.

Важливим елементом моделі є наявність зворотного зв’язку, що реалізується через механізми моніторингу результатів і коригування стратегії. Це забезпечує адаптивність системи управління та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Окремо слід відзначити інтеграційну роль цифрової трансформації, яка виступає наскрізним елементом моделі та забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості прийняття рішень і якості надання послуг.

Таким чином, запропонована модель наочно ілюструє, що управлінські підходи визначають логіку та принципи управління («як управляти»), тоді як функціональні підходи забезпечують інструментальну реалізацію цих рішень («через що реалізується управління»), що у сукупності формує цілісну систему місцевого економічного розвитку.

Доцільність конвергенції управлінського та функціонального підходів, задекларована у нашій моделі (рис. 1.9), підтверджується низкою сучасних зарубіжних досліджень. Таке поєднання дозволяє синергетично враховувати як екзогенні фактори (місцеві ресурси та об'єктивний потенціал території), так і ендогенні чинники (якість муніципального менеджменту та рівень партисипації громади). Дана інтеграція набуває особливої актуальності для забезпечення життєстійкості місцевої економіки в умовах жорстких бюджетних обмежень та дефіциту ресурсів, коли критично необхідною є оптимізація використання наявного внутрішнього потенціалу.

Зокрема, дослідження К. Персона та ін. [49], присвячене аналізу впливу управлінських та функціональних підходів на економічний розвиток німецьких

муніципалітетів, чітко доводить, що їх імплементація на муніципальному рівні корелює з покращенням економічних показників регіонів. Автори наголошують на пріоритетності саме інтегрованого підходу, який поєднує елементи обох парадигм та базується на врахуванні унікальних місцевих характеристик і потреб. Це корелює з нашою пропозицією щодо структурування елементів МЕР (рис. 1.8), де ефективність визначається узгодженістю правових, фінансових та соціально-психологічних складових. Німецький досвід підтверджує нашу тезу про те, що запорукою успіху є не лише компетентне врядування, а й налагодження дієвої взаємодії («золотого трикутника») між муніципальною владою, бізнес-середовищем та територіальною громадою для забезпечення сталості розроблених стратегій.

Важливість розуміння специфіки локальної економіки та врахування місцевих ресурсів, інфраструктури та потенціалу для розробки ефективних стратегій розвитку підкреслюють також Р. Агранофф та М. МакГвайр (2003) [50]. Їхня робота акцентує увагу на необхідності використання спільного (колаборативного) підходу для ідентифікації ключових функцій місцевої економіки, що цілком відповідає запропонованій нами формулі: «Управління визначає ЯК, Функції визначають ЧЕРЕЗ ЩО». Висновки цих авторів посилюють аргументацію нашого дослідження щодо нагальності залучення місцевих громад та ключових стейкхолдерів до процесів стратегування та операційної реалізації планів відновлення [50].

Отже, теоретичне узагальнення управлінських та функціональних підходів до місцевого економічного розвитку дозволило обґрунтувати їхню системну конвергенцію як необхідну умову ефективності муніципального менеджменту. Встановлено, що управлінські підходи детермінують стратегічну архітектуру та логіку прийняття рішень («як управляти»), тоді як функціональні — забезпечують інструментальну реалізацію цих рішень на операційному рівні («через що управляти»). Систематизація класичних (ресурсно-центрованих) та сучасних (мережево-центрованих) парадигм засвідчила, що в умовах воєнних викликів та поствоєнного відновлення оптимальним є впровадження

інтегрованого (гібридного) підходу. Він поєднує стратегічну цілеспрямованість класичних моделей із адаптивністю, партисипативністю та високою технологічністю сучасних концепцій врядування.

У результаті дослідження запропоновано авторську модель інтеграції управлінських і функціональних підходів, яка відображає взаємозв'язок між процесом прийняття управлінських рішень і механізмами їх реалізації. Її ключовою особливістю є поєднання «управлінського процесора» та «функціонального виконавчого механізму» із вбудованою системою зворотного зв'язку та наскрізною цифровою трансформацією. Запропонований підхід створює методологічну основу для формування адаптивної системи управління місцевим економічним розвитком, здатної забезпечити стале зростання, підвищення інвестиційної привабливості територій та покращення якості життя населення.

Висновки до розділу 1

1. В результаті проведеного теоретичного аналізу поняття «управління місцевим економічним розвитком» встановлено, що управління МЕР трансформувалося з суто адміністративної функції державного впливу у складну систему стратегічного фасилітування. Сучасний науковий дискурс розглядає його як проактивну діяльність, що базується на принципах «доброго врядування» (*good governance*), де акцент зміщується з ієрархічного контролю на створення сприятливого середовища для саморозвитку території.

2. Встановлено, що суб'єктна структура управління МЕР постає як поліцентричне партнерство влади, бізнесу та громадянського суспільства. При цьому органи місцевого самоврядування перебирають на себе роль сервіс-менеджерів та модераторів діалогу. Об'єктне поле управління розширюється за рахунок включення нематеріальних активів: цифрових ресурсів, інвестиційного бренду та соціального капіталу громади.

3. У відповідь на сучасні виклики (військова агресія, енергетична криза, цифровізація) обґрунтовано авторське бачення управління МЕР як системи, що базується на чотирьох детермінантах: резильєнтності (життєстійкості), цифровій прозорості, сервісному супроводі та партисипації 2.0. Такий підхід дозволяє громаді функціонувати як самодостатній економічній екосистемі, здатній до швидкої адаптації та відновлення.

4. Обґрунтовано, що завдання управління МЕР у сучасних реаліях полягають у забезпеченні ресурсної автономії територій та капіталізації людського потенціалу. Запропоновано, реалізацію цих завдань здійснювати через оновлений зміст класичних функцій менеджменту, де планування стає адаптивним стратегуванням, а контроль — цифровим моніторингом ефективності в реальному часі.

5. Аналіз теоретико-методологічних засад та практичного досвіду управління МЕР засвідчив, що традиційні адміністративні моделі, орієнтовані на жорстку вертикаль підпорядкування, в сучасних умовах виявляються недостатньо адаптивними та обмеженими у здатності реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

6. В процесі дослідження було встановлено, що вибір моделі управління МЕР є конституційно детермінованим та залежить від базової моделі місцевого самоврядування. Континентальна, англосаксонська чи скандинавська система визначає рамки автономії громади, рівень її взаємодії з державними інституціями та потенціал самостійного розвитку. На основі проведеного дослідження запропоновано авторську гібридну екосистемну модель (ГЕМ), яка інтегрує стратегічне ядро (органи місцевого самоврядування), операційний контур (Агенцію розвитку), цифровий шар (Digital Control) та периферію горизонтальної кооперації (кластери та кооперативи). Модель вирізняється високим рівнем адаптивності, цифровізації управлінських процесів та мережевої взаємодії, що дозволяє громадам ефективно мобілізувати внутрішні ресурси та залучати зовнішніх стейкхолдерів.

7. Запропонований алгоритм вибору моделі управління МЕР переводить процес прийняття управлінських рішень із суб'єктивної площини у науково обґрунтовану послідовність дій. Ітераційний шлях від ресурсного сканінгу та формування ціннісної пропозиції до активації мережі партнерів і впровадження адаптивного моніторингу створює передумови для сталого розвитку громади та мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми кризовими впливами.

8. Впровадження гібридної екосистемної моделі та алгоритмічних процедур її вибору забезпечує трансформацію територіальних громад з об'єктів адміністративного контролю на активних суб'єктів економічного середовища. Така трансформація створює інституційний фундамент для ефективного залучення інвестицій, підтримки локального бізнесу, особливо в аграрному секторі, та формування стійкої економіки, здатної протистояти зовнішнім викликам.

9. В результаті теоретичного узагальнення управлінських та функціональних підходів до місцевого економічного розвитку обґрунтувань їхню системну конвергенцію як необхідну умову ефективності муніципального менеджменту. Встановлено, що управлінські підходи детермінують стратегічну архітектуру та логіку прийняття рішень («як управляти»), тоді як функціональні — забезпечують інструментальну реалізацію цих рішень на операційному рівні («через що управляти»). Проведена систематизація класичних (ресурсно-центрованих) та сучасних (мережево-центрованих) парадигм засвідчила, що в умовах воєнних викликів та поствоєнного відновлення оптимальним є впровадження інтегрованого (гібридного) підходу. Він поєднує стратегічну цілеспрямованість класичних моделей із адаптивністю, партисипативністю та високою технологічністю сучасних концепцій врядування.

10. У ході дослідження систематизовано управлінські підходи до місцевого економічного розвитку, які поділено на класичні (ресурсно-центровані) та сучасні (мережево-центровані). Обґрунтовано, що класичні підходи забезпечують стратегічну визначеність та організаційну впорядкованість, тоді як сучасні — гнучкість, відкритість і залучення

стейкхолдерів. Водночас встановлено, що жоден із підходів у чистому вигляді не є достатнім в умовах високої невизначеності, що обумовлює доцільність їх інтеграції.

11.Розкрито зміст функціональних підходів до місцевого економічного розвитку, які конкретизують діяльність органів місцевого самоврядування через реалізацію регуляторної, інфраструктурної, сервісної та інституційної функцій, а також додаткових — інвестиційної, аналітичної та комунікаційної. Доведено, що саме функціональна складова забезпечує трансформацію стратегічних намірів у практичні результати.

12. Обґрунтовано взаємозв’язок між управлінськими та функціональними підходами, який полягає у тому, що управлінські підходи визначають логіку та модель управління («як управляти»), тоді як функціональні забезпечують інструментальну реалізацію управлінських рішень («через що реалізується управління»). Такий підхід дозволяє сформувати інтегровану систему управління місцевим економічним розвитком. У результаті дослідження запропоновано авторську модель інтеграції управлінських і функціональних підходів, яка поєднує процес прийняття управлінських рішень із механізмами їх реалізації та включає адаптивний зворотний зв’язок і наскрізний елемент цифрової трансформації. Це дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити гнучкість реагування на виклики зовнішнього середовища та створити передумови для сталого розвитку територіальних громад.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [1.1.1, 1.1.2, 2.2, 2.5]

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД

2.1 Аналіз детермінантів місцевого економічного розвитку територіальної громади

Місцевий економічний розвиток територіальної громади в сучасних умовах є складним багатофакторним процесом, траєкторія якого визначається сукупністю специфічних умов та рушійних сил — детермінантів. У контексті децентралізації та посилення суб'єктності місцевого самоврядування, ідентифікація цих чинників набуває першочергового значення, оскільки саме вони визначають межі самодостатності громади та її здатність до самовідтворення в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Детермінанти місцевого економічного розвитку не є статичними; вони формують динамічну систему, де внутрішні ресурси громади (ендогенні фактори) постійно взаємодіють із зовнішніми викликами та можливостями (екзогенні фактори). Ефективність управління громадою безпосередньо залежить від здатності місцевої влади та бізнесу не лише адаптуватися до цих чинників, а й трансформувати наявні обмеження у конкурентні переваги.

Природно-ресурсний потенціал та географічне положення є базовими детермінантами місцевого економічного розвитку (МЕР), оскільки вони визначають спеціалізацію господарського комплексу громади та її інвестиційну привабливість. Земля є ключовим активом, який використовується за двома основними напрямами:

- сільськогосподарське призначення. Наявність родючих чорноземів дозволяє громаді формувати потужний агропромисловий кластер. Це підтверджується даними про високу частку середнього та малого бізнесу в структурі реалізації, де аграрний сектор традиційно займає лідируючі позиції;

- промислове та комерційне використання. Наявність вільних земельних ділянок («brownfields» або «greenfields») з підведеними комунікаціями є критичним фактором для залучення інвестицій.

Військове вторгнення російської федерації в Україну, ведення активних бойових дій, перебування територій під окупацією зумовили значне забруднення земель України та неможливість ведення господарської діяльності на відповідних територіях протягом багатьох років після завершення військового конфлікту [51].

Протягом 2022 – 2023 рр. було відновлено контроль над територіями Київської, Житомирської та Чернігівської областей, а також значними частинами Миколаївщини та Сумщини (де під окупацією залишається 3 % та 15 % земель відповідно). Це зумовило розширення базису природно-ресурсного потенціалу, доступного для господарського використання в територіальних громадах (рис.2.1) [51].

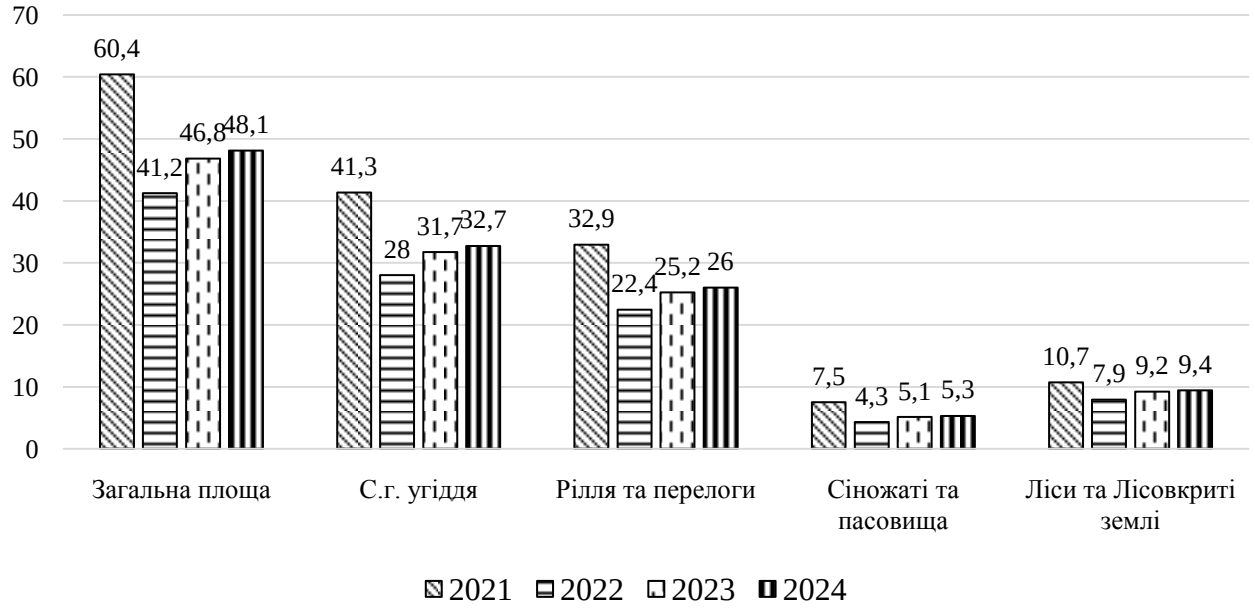


Рисунок 2.1 – Динаміка земельних ресурсів України у 2021–2024 рр. млн га

Джерело: сформовано автором на основі [51].

Зокрема, у 2023 р. загальна площа доступних земельних ресурсів (за виключенням зон бойових дій та окупованих територій) зросла на 13,58 % порівняно з попереднім роком, сягнувши 46,8 млн га. У структурі відновлених активів площа сільськогосподарських угідь збільшилась на 13,19 % (зокрема

ріллі та перелогів — на 12,31 %), а лісового фонду — на 16,73 %. Станом на початок 2024 р. площа територій України, придатних для здійснення господарської діяльності, становила 48 109,77 тис. га, що означає її зростання на 16,78 % порівняно з 2022 р. та на 2,83 % відносно 2023 року. Така динаміка зумовлена насамперед деокупацією окремих територій Харківської та Херсонської областей. Водночас зафіксовано суттєве розширення площ лісовкритих земель — на 18,53 % у порівнянні з 2022 р., а також збільшення сільськогосподарських угідь на 16,69 %, у тому числі ріллі та перелогів — на 15,31 %, сіножатей і пасовищ — на 24,07 %, що свідчить про поступове відновлення земельного потенціалу країни.

З огляду на безпекові виклики, критичним детермінантом МЕР територіальних громад стає фактична доступність земельного фонду. На основі статистичного моніторингу виділено регіони, де станом на 2023 рік збережено або відновлено повний господарський контроль над земельними ресурсами (зокрема поза зонами бойових дій та окупації). Далі представлено перелік областей із найбільшим земельним потенціалом станом на 2023 рік, який виступає одним із ключових ресурсних детермінантів МЕР відповідних територіальних громад, формуючи передумови для розвитку аграрного виробництва, інвестиційної активності та фінансової спроможності місцевого самоврядування (табл.2.1) [51].

Аналіз просторового розподілу земельних ресурсів засвідчує, що регіони-лідери за загальною площею доступних земель формують масштабні можливості для інвестицій, просторового планування та диверсифікації економічної діяльності територіальних громад. Висока концентрація сільськогосподарських угідь обумовлює аграрну спеціалізацію та стійкість доходної бази територіальних громад, тоді як значні лісові ресурси створюють передумови для розвитку лісового господарства, деревообробки, туризму й екологічних сервісів. Водночас ефективний вплив земельного детермінанта на МЕР залежить не лише від обсягів ресурсу, а й від якості управління землекористуванням, інвестицій у переробку та інтеграції земельних активів у довгострокові стратегії розвитку територіальних громад.

Таблиця. 2.1 Регіони-лідери України за земельними ресурсами як детермінантою МЕР, 2023 р.

Категорія земельних ресурсів	Область	Площа, тис. га	Аналітична характеристика для МЕР
Загальна площа доступних земель	Одеська	3331,4	Найбільший земельний фонд, високий потенціал диверсифікації економіки громад
	Дніпропетровська	3192,3	Потужна база для індустріально-аграрного розвитку
	Полтавська	2875,0	Поєднання аграрної спеціалізації та ресурсної стійкості
	Вінницька	2651,4	Висока концентрація ефективних аграрних громад
	Чернігівська	2588,5	Відновлення статусу одного з ключових земельних донорів
Сільськогосподарські угіддя	Одеська	2596,22	Провідний аграрний ресурс для громад півдня
	Дніпропетровська	2512,02	Високий потенціал товарного сільського господарства
	Полтавська	2182,59	Стабільна аграрна база середніх громад
	Кіровоградська	2030,86	Аграрна спеціалізація як основа МЕР
	Вінницька	2017,80	Орієнтація на інтенсивні моделі землекористування
Лісові ресурси	Житомирська	1124,48	Найвищий лісоресурсний потенціал для Полісся
	Рівненська	815,64	Основа для деревообробки та біоекономіки
	Чернігівська	738,44	Поєднання аграрних і лісових детермінант
	Закарпатська	724,37	Ключовий ресурс для гірських громад
	Волинська	696,98	Потенціал сталого природокористування

Джерело: сформовано автором на основі [51].

Децентралізація в Україні (розпочата у 2014 р.) стала головним зовнішнім детермінантом, який надав громадам інструменти для економічного саморозвитку. Створення спроможних територіальних громад (ТГ) перетворило їх із пасивних отримувачів субвенцій на активних суб'єктів економічних відносин. Основним завданням реформи було підвищення ефективності адміністративних структур, забезпечення прозорості та підзвітності органів влади, а також формування умов для сталого розвитку територій із врахуванням місцевих особливостей. Зауважимо, що 12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв 24 розпорядження щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей. В результаті в країні створено 1470 територіальних громад.

Перші діючі об’єднані територіальні громади з’явилися в Україні після місцевих виборів 25 жовтня 2015 року (табл.2.2) [52].

Таблиця 2.2. Динаміка об’єднання територіальних громад України

№	Рік (станом на кінець року)	Кількість створених ТГ (накопичувальний підсумок)	Кількість громад, що об'єдналися (первинні суб'єкти)	Кількість жителів в об’єднаних територіальних громадах, (млн осіб)	Площа об’єднаних територіальних громад (тис кв км)
1	2015	159	814	1,4	36,8
2	2016	366	1782	3,1	89,6
3	2017	665	3176	5,6	167,5
4	2018	806	3738	8,3	193,5
5	2019	1009	4619	11,3	241,1
6	2020	1439 (+ 31)*	28656	57,1	570,7

** громади на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей*

Джерело: сформовано автором на основі [52].

Поетапне, але стабільне просування процесу формування об’єднаних територіальних громад в Україні у 2015–2020 рр. стало однією з ключових інституційних передумов розвитку місцевої економіки. За зазначений період кількість створених територіальних громад зросла з 159 до 1470, а площа об’єднаних територій — з 36,8 до 570,7 тис. км², що забезпечило майже повне територіальне охоплення держави реформою децентралізації.

Особливо динамічним був період 2017–2019 рр., коли одночасне зростання кількості ТГ, чисельності населення в них та територіального охоплення створило передумови для формування фінансово та управлінських спроможних громад, здатних активізувати місцевий економічний розвиток, модернізувати інфраструктуру та підвищувати якість публічних послуг. Збільшення чисельності населення в об’єднаних громадах з 1,4 млн осіб у 2015 р. до 11,3 млн осіб у 2019 р. засвідчує поступове зростання довіри до моделі укрупнення громад як інструменту розвитку територій.

Завершальний етап реформи у 2020 р. характеризується різким стрибком кількісних показників, що зумовлено переходом від добровільного об’єднання до адміністративного формування територіальної основи місцевого самоврядування. Водночас до загальної кількості створених територіальних

громад включено 31 громаду, розташовану на тимчасово окупованих територіях у межах Донецької та Луганської областей, що об'єктивно обмежує можливості реалізації ними повноцінних функцій місцевого самоврядування та стримує їхній економічний розвиток.

Таким чином, процес об'єднання територіальних громад слід розглядати не лише як адміністративну трансформацію, а як комплексну інституційну детермінанту місцевого економічного розвитку, ефективність якої безпосередньо залежить від безпекових умов, територіальної цілісності та можливості практичної реалізації повноважень органів місцевого самоврядування.

Роль місцевих бюджетів у формуванні валового внутрішнього продукту України є ключовою фінансовою детермінантною МЕР. Частка доходів і видатків місцевих бюджетів у ВВП виступає узагальнюючим індикатором рівня фінансової децентралізації та відображає реальні можливості органів місцевого самоврядування впливати на соціально-економічні процеси на місцевому рівні (рис.2.2) [53].

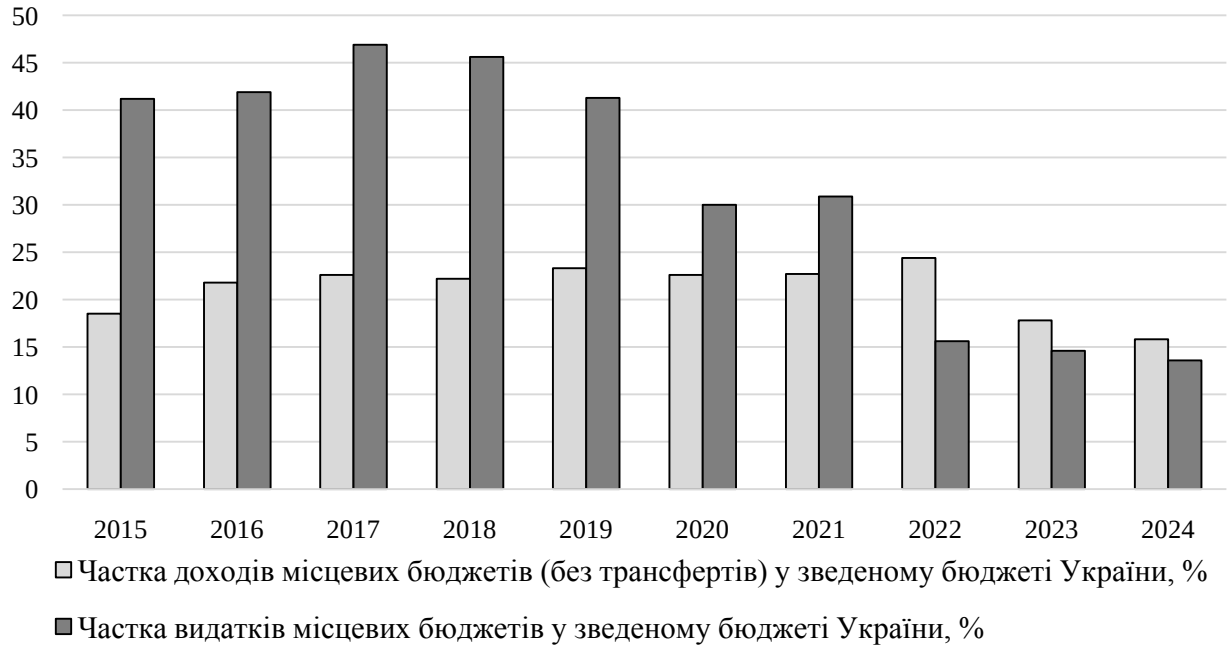


Рисунок 2.2 – Динаміка частки доходів (без трансфертів) та видатків місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України, 2015–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [53].

Аналіз даних вказує на трансформацію ролі місцевих бюджетів у системі публічних фінансів України та її вплив на формування фінансової детермінанти місцевого економічного розвитку. У 2015–2019 рр. спостерігалося стале зростання частки доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України (без урахування трансфертів), що свідчило про посилення фінансової автономії територіальних громад у межах реформи децентралізації та розширення їх можливостей щодо стимулювання економічної активності на місцевому рівні.

Водночас висока частка видатків місцевих бюджетів у зазначений період відображала суттєве функціональне навантаження на органи місцевого самоврядування, пов’язане з передачею громадам повноважень у соціальній та інфраструктурній сферах. Це сприяло формуванню ролі територіальних громад як безпосередніх суб’єктів місцевого економічного розвитку.

Починаючи з 2020 р., динаміка обох показників демонструє тенденцію до скорочення, що особливо посилилася у 2022–2024 рр. під впливом воєнних дій, централізації бюджетних ресурсів та зниження економічної активності. Зменшення частки доходів і видатків місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України обмежує фінансові можливості територіальних громад щодо реалізації стратегій місцевого економічного розвитку та інвестиційних проєктів.

Фінансова детермінанта МЕР чутлива до зовнішніх економічних і безпекових чинників, а забезпечення стабільної частки власних доходів місцевих бюджетів виступає ключовою умовою збереження економічної спроможності територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Для оцінки конвертації інституційної спроможності ТГ у практичні результати доцільно проаналізувати фінансову детермінанту МЕР в розрізі репрезентативних міських громад. Рівень автономії громади та її здатність акумулювати внутрішні ресурси є індикатором переходу від адміністративного формування до реальної економічної суб’єктності.

Ключовим індикатором фінансової детермінанти виступає динаміка доходів місцевого бюджету, яка відображає не лише ефективність муніципального управління, а й загальний рівень економічної активності на

території. Зростання обсягів податкових і неподаткових надходжень свідчить про розширення економічної бази громади та активізацію підприємництва, що формує передумови її сталого розвитку. Водночас у період 2022–2024 рр. фінансова детермінанта зазнала суттєвих трансформацій під впливом воєнного стану: від аномального зростання доходів через концентрацію військового ПДФО до подальшої ресурсної рестрикції внаслідок законодавчих змін. Це обумовлює необхідність аналізу доходів не лише як кількісного показника, а й як результату адаптації громади до екзогенних безпекових шоків. (табл. 2.3) [54].

Таблиця 2.3 Динаміка доходів місцевих бюджетів міських територіальних громад України, 2020–2024 рр.

№	Громада	Доходи бюджету, млн грн			Приріст, % до	
		2020 р.	2022 р.	2024 р.	2020 р.	2022 р.
1	Миколаївська міська територіальна громада	3974,3	5741,02	5986,11	150,62	104,27
2	Вінницька міська територіальна громада	4298,27	5735,14	7407,11	172,33	129,15
3	Харківська міська територіальна громада	14210,22	15824,05	19910,00	140,11	125,82
4	Львівська міська територіальна громада	6965,8	13876,52	18509,11	265,71	133,38
5	Київ міська громада	58121,73	68333,41	101677,61	174,94	148,8

Джерело: сформовано автором на основі [54].

Результати проведеного дослідження підтверджують визначальне значення фінансової детермінанти у формуванні потенціалу місцевого економічного розвитку міських територіальних громад. У період 2020–2024 рр. усі проаналізовані громади засвідчили стійке зростання доходів місцевих бюджетів, що є свідченням посилення їх фінансової спроможності та здатності акумулювати власні ресурси для реалізації стратегій розвитку.

Найбільш суттєві темпи приросту доходів зафіксовано у Львівській міській територіальній громаді, де обсяг бюджетних надходжень у 2024 р. перевищив рівень 2020 р. та зріс у 2,6 раза, що відображає високу економічну

активність, інвестиційну привабливість та ефективність бюджетного управління. Значне зростання доходів також спостерігається у Київській міській громаді, яка зберігає провідні позиції за абсолютними обсягами бюджетних ресурсів, що формує потужну фінансову основу для масштабних інфраструктурних та соціально-економічних проєктів.

Водночас помірніші, але стабільні темпи зростання доходів Миколаївської та Харківської міських територіальних громад свідчать про вплив зовнішніх безпекових чинників на фінансову спроможність громад, що підтверджує залежність МЕР не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від загальноекономічних та воєнних умов.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що динаміка доходів місцевих бюджетів є базовим кількісним індикатором фінансової детермінанти місцевого економічного розвитку, яка безпосередньо впливає на рівень автономії територіальної громади, її інвестиційний потенціал та здатність забезпечувати сталий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

З теорії місцевого економічного розвитку чинники можна згрупувати наступним чином:

- по-перше, екзогенний (зовнішній) фактор: для Львова та Миколаєва визначальним став вплив війни, проте з різними наслідками — позитивним у вигляді релокаційного ефекту та негативним у зв’язку з безпековими ризиками;

- по-друге, ендогенний (внутрішній) фактор: у Вінниці та Києві доходи бюджету формуються завдяки внутрішній економічній структурі (промисловість, сфера послуг, управлінські функції), яка виявилася менш чутливою до географічного наближення фронту;

- по-третє, інституційний фактор: здатність муніципалітетів адаптувати бюджетну політику. Так, зростання доходів Києва на 148% у 2022–2024 рр. демонструє ефективність адміністрування місцевих податків і зборів, що компенсувало втрати від загальнодержавних змін.

Варто зауважити, що до 2022 р. ключовим чинником розвитку була ефективність децентралізації, яка забезпечувала загальне зростання доходів,

тоді як після 2022 р. визначальним стало вміння громад капіталізувати власну безпекову ситуацію або галузеву спеціалізацію. Громади, що орієнтувалися переважно на військовий ПДФО (як-от Миколаїв), опинилися у зоні ризику, тоді як громади з диверсифікованою економічною базою (Вінниця, Львів) продемонстрували відносну фінансову стійкість.

Ефективність МЕР визначається не лише кількістю зібраних податків, а здатністю громади створювати умови, за яких підприємницький потенціал конвертується у реальні робочі місця та інновації. На нашу думку, підприємницький потенціал — це динамічний детермінант. Громада не може змінити своє географічне положення, але вона може наростити підприємницький потенціал через створення індустріальних парків або спрощення процедур. Стан підприємницького середовища розкриває якісну природу цих цифр. Саме рівень розвитку малого та середнього бізнесу, його галузева структура та адаптивність до кризових умов виступають рушійною силою, що забезпечує життєздатність економічного детермінанта.

У зв’язку з цим, наступним логічним етапом дослідження є аналіз підприємницького потенціалу ТГ, який ми розглядатимемо як здатність територіальної системи генерувати нові бізнес-ініціативи та підтримувати існуючі суб'єкти господарювання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка базових показників підприємницької діяльності територіальних громад у 2020–2024 рр.

Показники	Роки				Приріст у % до	
	2020	2022	2023	2024	2020	2022
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	1973577	1732508	1913193	1949408	98,78	112,52
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	8931,9	7502,4	7421,8	7440,0	83,30	99,17
Кількість найманих працівників, тис. осіб	7254,4	5984,5	5734,5	5716,7	78,80	95,53
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн	11062297,1	11119875,6	13574894,8	15829566,6	143,09	142,35

Джерело: сформовано автором на основі [55].

З проведеного дослідження можна констатувати, що спостерігається позитивна динаміка відновлення кількості діючих суб'єктів господарювання. Незважаючи на спад у 2022 р. (1732508 од. проти 1973577 од. у 2020 р.), станом на 2024 р. кількість суб'єктів майже досягла рівня 2020 р. (1949408 од. або 98,78% від базисного року). У порівнянні з кризисним 2022 р., приріст у 2024 р. склав 12,52%. Це є важливим позитивним детермінантом МЕР, оскільки свідчить про збереження підприємницької активності в громаді, гнучкість бізнесу та наявність потенціалу для відновлення податкової бази місцевого бюджету. Варто зауважити, що основним драйвером росту виступають фізичні особи-підприємці (ФОП), чия кількість у 2024 р. (1,66 млн) перевищила показник 2020 року. Юридичний сектор відновлюється повільніше: кількість підприємств у 2024 р. (285,6 тис.) все ще значно нижча за рівень 2020 р. (373,8 тис.). Це свідчить про те, що мікропідприємництво є найбільш гнучким детермінантом виживання місцевої економіки.

Найбільш тривожною тенденцією, що виступає негативним детермінантом для подальшого розвитку громади, є стагнація показників зайнятості. Кількість зайнятих працівників у 2024 р. склала лише 83,30% від рівня 2020 р. (7440,0 тис. осіб проти 8931,9 тис. осіб). Ще більш відчутним є падіння кількості найманих працівників – до 78,80% від рівня 2020 р. (5716,7 тис. осіб у 2024 році). У 2023–2024 рр. спостерігається поступове, але обмежене відновлення найманої праці, яке, попри певну стабілізацію, у порівнянні з 2022 р. все ще характеризується негативною динамікою, що вказує на:

- втрату людського капіталу через міграцію (внутрішнє переміщення), мобілізацію або перехід у тіньовий сектор;

- зниження купівельної спроможності, що звужує місцевий ринок збуту для локальних товарів та послуг;

- ризики для місцевого бюджету, оскільки ПДФО (основний податок) безпосередньо залежить від кількості найманих працівників та їх офіційної заробітної плати.

На цьому тлі обсяг реалізованої продукції у 2024 р. досяг рекордних 15,83 трлн грн, що на 43% вище за рівень 2020 року. Середнє підприємство залишається лідером за обсягами реалізації (7,08 трлн грн у 2024 р.), випереджаючи великий бізнес. Проте, такий стрімкий ріст обсягів у грошовому еквіваленті на фоні падіння кількості працівників свідчить про інфляційну складову та підвищення собівартості, а не про реальне розширення виробництва.

Для просторової конкретизації цих тенденцій доцільно розглянути ТОП-10 регіонів за кількістю активних підприємств у 2024 році. Аналіз засвідчує, що рівень місцевого економічного розвитку територіальних громад значною мірою залежить від концентрації підприємницької діяльності у просторово розвинених, урбанізованих та індустріально спеціалізованих регіонах, де сформовано сприятливе інституційне, інфраструктурне та кадрове середовище для функціонування бізнесу (табл. 2.5) [55].

Таблиця 2.5 ТОП-10 регіонів-лідерів за кількістю активних підприємств та домінуючими видами економічної діяльності у 2024 р.

Місце	Місто, область	Кількість активних підприємств, од.	Домінуючий вид економічної діяльності*
1	м. Київ	126533	Послуги, торгівля, ІТ, фінанси
2	Дніпропетровська	50978	Промисловість, торгівля, логістика
3	Львівська	45817	Послуги, торгівля, туризм, ІТ
4	Одеська	39191	Торгівля, транспорт, логістика, послуги
5	Київська	37176	Промисловість, логістика, торгівля
6	Харківська	35555	Промисловість, освіта, наукові послуги
7	Запорізька	21975	Промисловість, енергетика
8	Полтавська	21419	АПК, переробна промисловість
9	Черкаська	18807	АПК, харчова промисловість
10	Миколаївська	18385	АПК, транспорт, переробка

Джерело: сформовано автором на основі [55].

Абсолютним лідером за підприємницькою активністю залишається м. Київ, де домінують сфери послуг, торгівлі та ІТ, що формує ядро національної

підприємницької екосистеми. Регіони з потужною промисловою базою (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька області) поєднують виробничу спеціалізацію з розвитком сервісного сектору, тоді як області з аграрною орієнтацією (Полтавська, Черкаська, Миколаївська) забезпечують стійкість місцевого економічного розвитку завдяки АПК та переробній промисловості. Це свідчить про те, що галузева спеціалізація є ключовою детермінантою підприємницької активності територіальних громад.

В усіх регіонах-лідерах понад 80 % суб'єктів економіки складають мікропідприємства та ФОП, тоді як на 2024 р. в Україні функціонують лише 560 великих підприємств, більшість з яких зосереджена у цих десяти регіонах. Спостерігається також зсув підприємницької активності на західні області (Львівська, Івано-Франківська), що відображено у зростанні чисельності зайнятих, незважаючи на загальнодержавний спад.

Об'єктивна оцінка детермінантів місцевого економічного розвитку потребує переходу від загальних кількісних показників до якісного аналізу галузевої структури підприємництва. Саме видова спеціалізація суб'єктів господарювання у 2024 р. (рис. 2.3) дозволяє ідентифікувати реальний економічний профіль територіальних громад та визначити, які галузі стали "локомотивами" відновлення, а які залишаються в зоні стагнації.

Структура економічної активності у 2024 р. свідчить про домінування сфери торгівлі та послуг, яка формує базову економічну стабільність територіальних громад, забезпечуючи зайнятість і швидкий обіг капіталу. Водночас стрімке зростання секторів інформації, телекомунікацій та IT-діяльності вказує на посилення нематеріального та інноваційного детермінанта МЕР, що є ключовим для довгострокової конкурентоспроможності громад. Промисловість і переробний сектор зберігають значну роль, проте їх частка поступається сервісній економіці, що відображає структурну трансформацію місцевого розвитку. Загалом, МЕР у 2024 р. характеризується зміщенням акценту від традиційно індустріальної моделі до комбінованої моделі, де поєднуються торгівля, послуги, знаннєємні та високотехнологічні види діяльності, формуючи нові точки зростання для територіальних громад.

Рисунок 2.3 – Галузевий розріз суб'єктів господарювання територіальних громад України у 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [55].

В цілому, аналіз підприємницького потенціалу територіальних громад показує, що економічний розвиток наразі тримається на масовості мікробізнесу та фінансовій стійкості середніх підприємств. Основним викликом для громад залишається відновлення ринку праці. Для забезпечення сталого розвитку необхідно перемістити акцент з підтримки самозайнятості на стимулювання середнього бізнесу, який формує основну кількість офіційних робочих місць та стабільну податкову базу.

Перехід від стратегії «виживання та адаптації» до стратегії «сталого зростання та модернізації» неможливий без оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій. У зв'язку з цим, логічним продовженням є аналіз капітальних інвестицій підприємств. Саме, капітальні інвестиції є «випереджаючим» індикатором, який показує готовність бізнесу до модернізації та його віру в довгострокові перспективи території. Далі

розглянемо динаміку структури капітальних інвестиційних вкладень у різні види активів (рис.2.4), та в розрізі розмірних груп підприємств. Такий підхід дозволить об'єктивно оцінити інвестиційну спроможність суб'єктів господарювання та визначити пріоритетні вектори технологічного оновлення громади в контексті її поствоєнного відновлення [55].

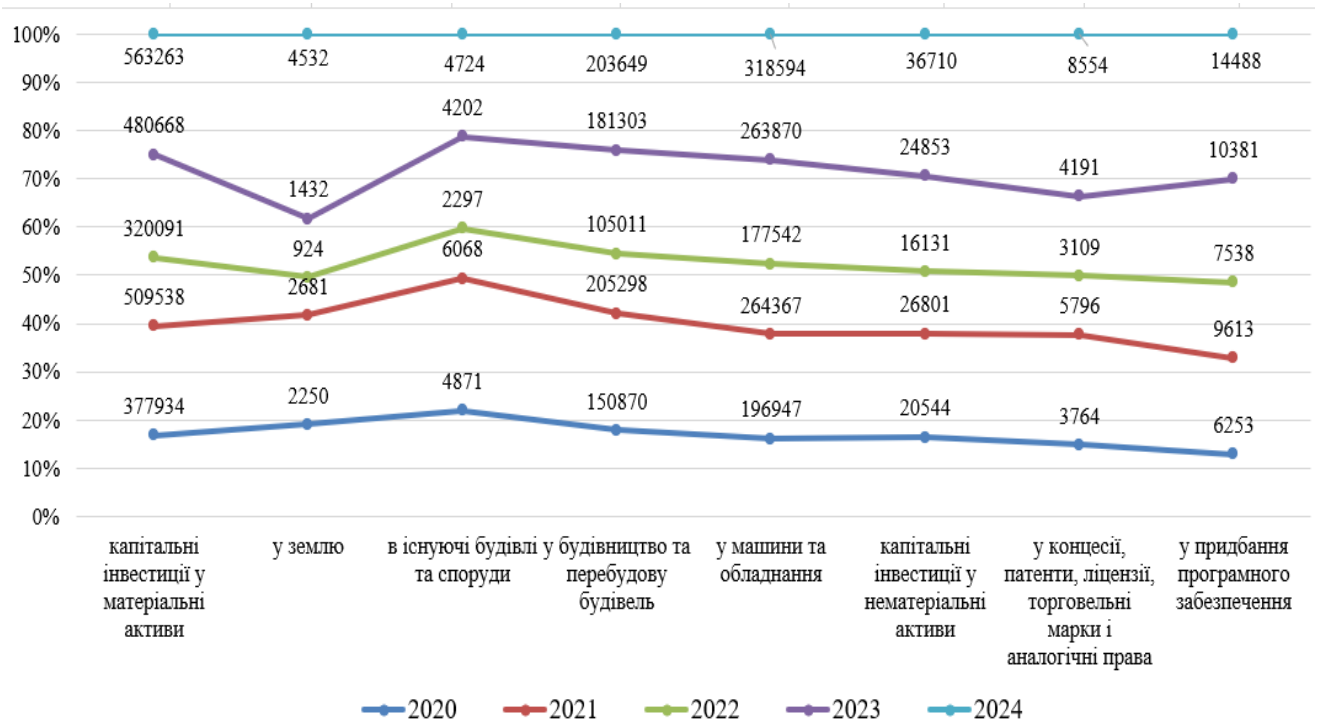


Рисунок 2.4 – Динаміка структури капітальних інвестицій у різні види активів у 2020–2024 рр., млн грн

Джерело: сформовано автором на основі [55].

Інвестиційний детермінант МЕР за 2020–2024 рр. характеризується переходом від шокової депресії (2022) до вибіркового відновлення (2024). Спостерігається стабільне зростання інвестицій у 2024 р. в усіх категоріях, що свідчить про відновлення економічної активності громад після попередніх років. Найбільшу питому вагу займають капітальні інвестиції у матеріальні активи, зокрема будівництво та перебудова будівель, а також машини та обладнання, що підкреслює значення інфраструктурних та виробничих вкладень як детермінантів місцевого економічного розвитку.

Водночас інвестиції у нематеріальні активи, такі як придбання програмного забезпечення, патентів та ліцензій, залишаються значно меншими, але їх збільшення у 2024 р. свідчить про поступову цифровізацію та інноваційну спрямованість підприємницького середовища територіальних громад.

Загалом, аналіз показує, що середні підприємства виступають головним драйвером інвестиційного процесу: у 2024 р. вони забезпечили 6325329,8 млн грн капітальних вкладень, що становить левову частку загального обсягу. Великі підприємства демонструють високу мінливість, після значного обсягу у 2021 р. (5140367,0 млн грн) спостерігалося падіння у 2022 р., з подальшим відновленням до 5802220,5 млн грн у 2024 році. Поряд з цим, малі підприємства (включаючи мікро-) мають найменшу частку в структурі капітальних інвестицій. Хоча обсяг інвестицій мікропідприємств зріс з 704885,6 млн грн у 2020 р. до 896804,8 млн грн у 2024 р., їхній внесок залишається обмеженим.

Окремим важливим детермінантом МЕР є інвестиційна діяльність фізичних осіб-підприємців. У 2022 р. спостерігався критичний спад інвестицій з боку ФОП (лише 86857,5 млн грн), що свідчить про режим «замороження» розвитку через безпекові ризики. Проте у 2023–2024 рр. фіксується поступове відновлення інвестиційного апетиту самозайнятого сектору, що є позитивним сигналом для локальної економіки громад.

В контексті розвитку територіальної громади ці дані дозволяють виділити наступні чинники:

- низький рівень інвестицій у мікро- та малому секторі вказує на ризик технологічного відставання локальних виробників. Громада має стимулювати інвестиції саме в цей сегмент для підвищення доданої вартості місцевих продуктів;

- оскільки саме середні підприємства інвестують найбільше, вони є ключовим об’єктом для муніципальної підтримки. Втрата або релокація хоча б

одного такого суб’єкта означає припинення процесу оновлення основних фондів громади;

- стрімкий приріст інвестицій у 2024 рю порівняно з 2022 р. (загальне зростання обсягів реалізації та супутніх вкладень) вказує на початок циклу відновлення, який громада має підтримати через створення індустріальних парків або покращення доступу до кредитів.

Проведений аналіз детермінантів місцевого економічного розвитку територіальних громад України засвідчує, що у 2020–2024 рр. МЕР формувався під впливом складної взаємодії природно-ресурсних, інституційних, фінансових, підприємницьких та інвестиційних чинників, посилених воєнними та безпековими викликами. Земельний ресурс залишається базовим структуроутворюючим детермінантом, однак його економічний ефект визначається не стільки масштабом, скільки фактичною доступністю та якістю управління. Реформа децентралізації створила інституційну основу для економічної суб’єктності громад, проте її результативність у воєнний період істотно залежить від фінансової автономії та здатності адаптувати бюджетну політику до екзогенних шоків.

Аналіз фінансової та підприємницької детермінант показав, що відновлення економічної активності відбувається переважно за рахунок мікробізнесу та ФОП, тоді як скорочення зайнятості й повільне відновлення юридичного сектору формують довгострокові ризики для податкової бази громад. Ключовим драйвером модернізації та інвестиційної активності виступає середній бізнес, на якому фактично тримається процес оновлення основних фондів і створення якісних робочих місць. Таким чином, стратегічним викликом для МЕР є перехід від моделі адаптивного виживання до моделі структурного оновлення, що потребує цілеспрямованої підтримки інвестицій, розвитку індустріальної інфраструктури та стимулювання підприємств із високою доданою вартістю.

2.2 Система управління місцевим економічним розвитком громад

Ефективність місцевого економічного розвитку територіальної громади безпосередньо корелює з якістю архітектоніки системи управління її економічним поступом. У даному контексті система управління розглядається як динамічний механізм трансформації детермінантів МЕР у реальні показники добробуту та фінансової самодостатності території.

В умовах сьогодення система управління МЕР територіальної громади постає як цілісна сукупність інституційних інструментів, управлінських технологій та партнерських взаємодій. Їх синергія спрямована на стимулювання ділової активності, активізацію залучення капітальних інвестицій та забезпечення адаптивності локальної економіки до екзогенних шоків воєнного часу.

Ефективність функціонування вищезазначеної системи управління МЕР безпосередньо залежить від дієвості її суб’єктного складу. Оскільки управління розвитком громади є процесом свідомого та цілеспрямованого впливу на економічні процеси, першочергового значення набуває ідентифікація суб’єктів управління, їхніх компетенцій, ресурсних можливостей та характеру взаємодії. Саме суб’єкти управління виступають носіями управлінських інновацій та інтелектуального капіталу території, трансформуючи стратегічні візії у конкретні інвестиційні проєкти та управлінські рішення. У зв’язку з цим, аналіз системи управління МЕР доцільно розпочати з дослідження функціональних ролей ключових стейкхолдерів, які формують архітектоніку місцевого економічного поступу.

Система управління місцевим економічним розвитком (МЕР) — це складна мережа взаємодії різних акторів, де муніципалітет виступає не просто адміністратором, а модератором і партнером. На рис. 2.5 представлені ключові суб'єкти системи місцевого економічного розвитку територіальних громад:

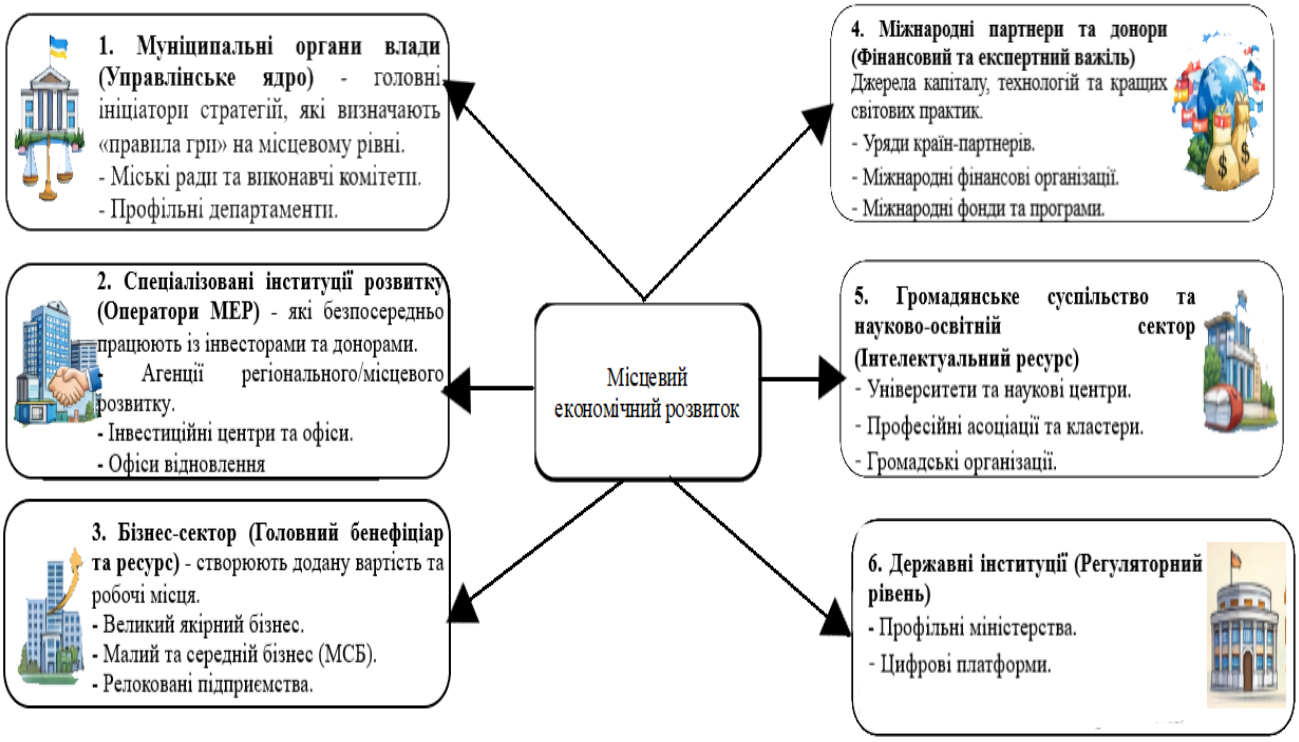


Рисунок 2.5 – Суб'єкти системи місцевого економічного розвитку територіальних громад

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT

- муніципальні органи влади (Управлінське ядро) – головні ініціатори стратегій і «правил гри» на місцевому рівні. До цієї групи належать міські ради, виконавчі комітети та профільні департаменти, які визначають пріоритети розвитку та контролюють їхнє виконання;

- спеціалізовані інституції розвитку (Оператори МЕР) – безпосередні посередники між громадами та інвесторами/донорами. До них відносяться агенції регіонального і місцевого розвитку, інвестиційні центри, офіси відновлення та інші організації, що забезпечують реалізацію програм розвитку та залучення фінансових ресурсів;

- бізнес-сектор (Головний бенефіціар та ресурс) – формує додану вартість та робочі місця. До цієї групи входять великі підприємства, малий і середній бізнес (МСБ), а також релоковані компанії, які стають ключовими партнерами у локальній економіці;

- міжнародні партнери та донори (Фінансовий та експертний важіль) – джерела капіталу, технологій та передових практик. Сюди включені уряди партнерських країн, міжнародні фінансові організації та фонди, які сприяють розвитку інфраструктури та програм;

- громадянське суспільство та науково-освітній сектор (Інтелектуальний ресурс) – університети, наукові центри, професійні асоціації, кластери та громадські організації, які забезпечують інноваційні та експертні ресурси для розвитку громади;

- державні інституції (Регуляторний рівень) – профільні міністерства та цифрові платформи, що формують нормативно-правові рамки та регулюють діяльність усіх учасників МЕР.

Загалом, аналіз суб'єктів системи управління місцевим економічним розвитком дозволяє зробити висновок, що сучасна модель управління в Україні трансформувалася з суто адміністративної у мережеву та партнерську. Ефективність системи МЕР залежить від того, наскільки якісно орган місцевого самоврядування зміг налагодити зв'язок між бізнесом та донорами через професійні агенції.

На регуляторному рівні держава виконує роль «архітектора системи». Основним її завдання — не керувати кожним проєктом окремо, а створити безпечне, прозоре та зрозуміле середовище, у якому муніципалітети, бізнес та донори можуть взаємодіяти з мінімальними ризиками. Міністерство розвитку громад та територій України виступає ключовим інституційним координатором, який формує нормативно-стратегічні рамки розвитку територіальних громад. Його діяльність спрямована на забезпечення збалансованого просторового розвитку через політику у сферах інфраструктури, транспорту та житлово-комунального господарства, що безпосередньо визначає інвестиційну привабливість і економічну спроможність громад.

Дослідження показали, що робота Міністерства та державних інституцій у контексті забезпечення МЕР здійснюється через чотири ключові функції:

- перша функція передбачає законодавче та нормативне забезпечення (Frame-setting). Держава формує «правила гри», які визначають межі повноважень громад, наприклад:

Закон про індустріальні парки (№ 5018-VI, від 21.06.2012), ключовий інструмент, який дозволив Вінниці будувати свої парки. Держава прописала податкові та митні пільги (звільнення від ПДВ та мита на обладнання), що зробило ці майданчики привабливими для інвесторів;

Закон про засади регіональної політики (№ 156-VIII від 05.02.2015), легалізував поняття «місцевий економічний розвиток» як обов'язковий елемент стратегій громад, зобов’язавши муніципалітети думати категоріями інвестицій, а не лише соціальних видатків;

- друга функція полягає у створенні цифрової інфраструктури прозорості (Trust-building), яка в умовах війни виступає гарантом прозорості.

Екосистема DREAM, забезпечує роботу єдиного вікна для проєктів відновлення. Це дозволяє, наприклад Миколаєву та Харкову завантажувати свої потреби, а міжнародним донорам бачити в реальному часі, на що витрачаються кошти. Без цієї платформи довіра донорських урядів була б значно нижчою.

Prozorro та Prozorro.Продажі, виступає регулятором, змушує всі суб'єкти МЕР (зокрема м.Київ) проводити оренду та закупівлі через аукціони, що вирівнює шанси для всього бізнесу.

- третя функція передбачає застосування фінансових інструментів та державне стимулювання (Resource-shifting). Держава розподіляє стратегічні ресурси для вирівнювання розвитку територій, через:

Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) в умовах сучасності здійснює фінансування потреб оборони та відновлення та критичні проєкти МЕР у громадах; програми пільгового кредитування (5-7-9%): Міністерство взаємодіє з Нацбанком та Мінфіном, щоб ці державні програми підтримки МСБ інтегрувалися у муніципальні програми (як це зробили Київ та Львів, дофінансовуючи відсоткові ставки з міського бюджету).

- четверта функція полягає у методологічній підтримці та координації (Capacity building). Держава виступає «центром компетенцій» для громад:

- розробка Державної стратегії регіонального розвитку, яка визначає пріоритетні типи територій (наприклад, «території відновлення» для Миколаєва або «полюси росту» для Львова);

- стандартизація Агенцій розвитку, де Держава задає стандарти того, як мають функціонувати Агенції, щоб вони були зрозумілими для міжнародних інституцій (ЄБРР, Світовий банк).

Таким чином, Міністерство розвитку громад та територій — це «бек-офіс», який забезпечує:

- легітимність: Дії громад стають законними;

- прозорість: Інвестори бачать цифрову звітність;

- масштабованість: Кращі практики одного міста (наприклад, ваучерна підтримка) через регулятора можуть стати державною програмою для всіх.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) виступають центральним суб'єктом управління МЕР, виконуючи роль координатора інтересів громади, держави та приватного сектору. Їхня суб'єктність реалізується через поєднання політичних, правових та фінансово-економічних інструментів впливу. Функціональну архітектуру діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) у системі управління місцевим економічним розвитком доцільно структурувати за трьома ієрархічними рівнями, що відображають різні аспекти управлінського впливу:

1. Стратегічно-представницький рівень (Місцеві ради) — виступає фундаментом формування економічної політики громади. Його суб'єктність реалізується через визначення концептуального вектора розвитку (затвердження Стратегій та Програм МЕР) та нормативне встановлення «локальних правил гри». Ключовими важелями впливу на даному рівні є фіскальне регулювання (диференціація ставок земельного податку, податку на нерухомість та єдиного податку) та розпорядження комунальними активами, що в сукупності визначає інвестиційний клімат території.

2. Операційно-виконавчий рівень (Виконавчі комітети, профільні департаменти) — забезпечує практичну імплементацію стратегічних цілей через механізми прямого супроводу інвестиційних проєктів та адаптацію релокованого бізнесу. Особливого значення набуває функція зовнішньої комунікації, яка охоплює муніципальний маркетинг (позиціонування громади як конкурентоспроможного майданчика) та фандрейзингову діяльність (взаємодія з міжнародними донорами для залучення позабюджетних ресурсів відновлення).

3. Контрольно-регуляторний рівень — виконує функцію забезпечення зворотного зв'язку та стабільності системи управління. Він передбачає безперервний моніторинг індикаторів соціально-економічного розвитку та верифікацію результативності управлінських рішень. Важливою складовою цього рівня є дотримання принципів прозорості та підзвітності, що мінімізує корупційні ризики та сприяє формуванню високого рівня довіри з боку інвесторів.

На основі аналізу діяльності органів місцевого самоврядування у 2022–2025 рр. нами виокремлено п’ять специфічних моделей реалізації суб’єктності ОМС, що корелюють із безпековою ситуацією та економічною спеціалізацією громад (табл. 2.6) [56; 57; 58; 59; 60]

Аналіз досвіду п’яти найбільших міських громад України свідчить, що у 2022–2025 рр. органи місцевого самоврядування (ОМС) випрацювали варіативні моделі управління місцевим економічним розвитком (МЕР), які стали прямою відповіддю на специфічні безпекові виклики та ресурсні обмеження. Представлена типологія моделей управління місцевим економічним розвитком (табл. 2.6) наочно демонструє відсутність універсального рецепта успіху: кожне місто обрало стратегічну роль, що найкраще відповідає його географічному положенню та економічній спеціалізації.

Таблиця 2.6 Типологія моделей суб'єктності ОМС у системі управління МЕР досліджуваних громад

№	Міська рада	Модель управління МЕР	Основні інструменти та ініціативи	Особливості реалізації
1.	Миколаївська	Зовнішньоорієнтована (Партнерська)	Офіс відновлення та розвитку; взаємодія з міжнародними партнерами (зокрема Данія)	Єдине вікно для комунікації з міжнародними донорами; адаптація структури ОМС під критичні виклики
2.	Вінницька	Інфраструктурний девелопер	Мережа комунальних індустріальних парків	Пряма участь ОМС у створенні промислової інфраструктури (Greenfields) для залучення виробничого капіталу.
3.	Харківська	Антикризова (Фіскальний патерналізм)	Податкові канікули (звільнення від місцевих податків)	Використання бюджетного ресурсу як фінансового донора для збереження фізичної присутності бізнесу в громаді.
4.	Львівська	Сервісно-інтеграційна (Релокаційна)	Муніципальні інвестиційні офіси та ваучерна підтримка релокованого бізнесу	М’яка інтеграція релокованих підприємств; забезпечення сервісного супроводу
5.	Київська	Інноваційно-регуляторна	Платформа «Київ Цифровий» та масштабні муніципальні замовлення	Цифровізація взаємодії з бізнесом та стимулювання попиту через капітальні видатки столичного бюджету.

Джерело: сформовано автором

За назвами цих моделей стоїть глибока диференціація управлінських функцій. Якщо муніципалітети прифронтових Харкова та Миколаєва змушені діяти як «рятівники» чи «дипломати», фокусуючись на фіскальному патерналізмі та залученні міжнародної допомоги для збереження економічного ядра, то ОМС тилових Вінниці та Львова успішно трансформувалися у «девелоперів» та «сервіс-менеджерів», створюючи інфраструктуру індустріальних парків та умови для м’якої інтеграції релокованого бізнесу.

Водночас Київ, як столиця, реалізує інноваційно-регуляторну модель, стимулюючи ринок через цифровізацію та масштабні замовлення.

Зрештою, результативність МЕР у цей період визначалася не лише об'єктивним ресурсним потенціалом, а й гнучкістю адаптації до екзогенних шоків. Це дозволило перетворити теоретичні стратегії на реальні економічні показники, створивши стійке інституційне середовище для підтримки підприємництва навіть у кризових умовах. Такий підхід декомпозує діяльність кожного муніципалітету від системних рішень до конкретних кейсів, що забезпечують життєздатність громад.

Для глибшого розуміння ефективності кожної моделі варто розглянути конкретні кількісні та якісні індикатори, що відображають результативність управління місцевим економічним розвитком у період 2024–2026 років. Кожне місто оперує різними масштабами бюджетів та інвестиційних потоків, що визначає кінцевий результат реалізації їхніх стратегій.

Робота Миколаївської міської ради (ММР) у 2022–2026 рр. — це складний баланс між кризовим менеджментом (через близькість до фронту) та стратегічним плануванням «на виріст». Місто Миколаєв стало одним із головних майданчиків України для тестування міжнародних моделей відновлення. Міська рада здійснює управління розвитком громади на основі стратегічних документів, програм соціально-економічного розвитку, галузевих цільових програм та річних бюджетів, що забезпечує системність і послідовність управлінського впливу [56].

Одним із ключових інструментів управління місцевим розвитком у Миколаївській міській територіальній громаді є стратегічне планування. Міська рада затверджує і здійснює моніторинг реалізації Стратегії розвитку Миколаївської територіальної громади до 2027 року та Плану заходів для її втілення. Ці документи визначають ключові напрямки соціально-економічного розвитку, містобудування, транспорту, екології, освіти і підтримки громадян.

Поряд з цим, Під егідою ООН (проєкт #UN4UkrainianCities) за участю італійського архітектурного бюро One Works та британського архітектора

Норман Фостер у Миколаївській громаді було ініційовано розроблення оновленого майстер-плану міста, спрямованого на формування сучасної просторової моделі відновлення та розвитку території з урахуванням принципів сталості, безпеки та інклюзивності. Ефективним інструментом реалізації цих намірів став «Миколаївський офіс відновлення та розвитку», діяльність якого дозволила скоординувати допомогу від понад 12 ключових міжнародних організацій, серед яких UNICEF, UNDP та UNOPS.

Практична реалізація цих стратегічних намірів уже відображена у конкретних проєктах та бюджетних рішеннях:

- у 2025 р. до фінансування було відібрано низку критичних об'єктів: реконструкція котельні «Миколаївоблтеплоенерго» у Заводському районі та будівництво сучасних захисних споруд (укриттів) у міських лікарнях №3 та дитячій лікарні;

- затверджено Програма розвитку на 2024–2026 рр., яка передбачає трансформацію медичної мережі міста. Ключовими проєктами стали створення потужного реабілітаційного центру для постраждалих внаслідок бойових дій на базі міської лікарні №4, а також модернізація пологового будинку №3 у високотехнологічний перинатальний центр.

Миколаїв є одним із лідерів у використанні цифрових інструментів для прозорого відновлення. Міськрада активно подає проєкти до державної системи DREAM, що дозволяє залучати фінансування під конкретні об'єкти з чітким моніторингом.

У межах реалізації амбітного Генерального плану особливе місце посідає проєкт Mykolaiv Innovation District — стратегічний хаб, покликаний стати каталізатором місцевого економічного розвитку через синергію підприємництва, стартап-культури та науково-освітніх ініціатив. Створення такого інноваційного центру не лише стимулює цифрову трансформацію традиційних галузей міста, а й формує якісно новий ринок праці, забезпечуючи умови для утримання талановитої молоді та регенерації економічного потенціалу громади в довгостроковій перспективі.

Цей проєкт замикає цикл переходу Миколаєва від моделі «виживання» до моделі «випереджального розвитку», де технологічний сектор стає фундаментом для залучення високотехнологічних інвестицій та диверсифікації джерел наповнення місцевого бюджету.

Стратегічний вектор відновлення Миколаєва базується на принципах прозорості та цифровізації, що є ключовою умовою для залучення капіталу від Світового банку та ЄБРР. Міська рада зробила ставку на політику Open Data, інтегрувавши управління процесами відбудови у державну екосистему DREAM. Це дозволило сформувати портфель із понад 150 проєктів загальною вартістю близько 30 млрд грн, зосередивши основні зусилля на критичних секторах — енергетиці та відновленні водопостачання, що реалізуються за масштабної підтримки Данії.

Особливе місце у стратегії місцевого економічного розвитку Миколаєва посідає феномен партнерства з Королівством Данія, що став унікальним для України кейсом прямої децентралізованої співпраці та фактичного «шефства» над містом. Фінансовий фундамент цієї взаємодії закладено у довгостроковій програмі допомоги до 2028 року з бюджетом понад 225 млн євро, що становить близько 60% від загального фонду Данії для України.

Така масштабна підтримка вже трансформувалася у конкретні інструменти економічного та соціального відновлення:

- модернізація системи надання послуг, що передбачає відкриття двох сучасних ЦНАПів у Корабельному та Заводському районах суттєво знизило адміністративні бар’єри для локального бізнесу та мешканців;
- регенерація критичної інфраструктури, полягає у системному вирішенні проблеми водозабезпечення через буріння свердловин та впровадження передових систем очищення, що є базовою умовою для функціонування будь-якого промислового чи комерційного об’єкта в місті.;
- технологічна трансформація, передбачає залучення експертизи організації Danish Tech Startups дозволяє інтегрувати данські інновації у

модернізацію місцевого промислового сектору, створюючи передумови для підвищення його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Ця модель партнерства перетворює Миколаїв на майданчик для апробації кращих європейських практик, де міжнародний капітал працює не лише на відновлення, а й на структурну перебудову економіки громади.

Логічним продовженням дослідження після аналізу зовнішньоорієнтованої моделі Миколаєва є розгляд діяльності Вінницької міської ради, яка в контексті місцевого економічного розвитку (МЕР) виступає в ролі класичного «інфраструктурного девелопера». Дослідження показало, що основні напрямами діяльності Вінницької міської ради в сфері МЕР є [57]:

1. Розбудова індустріальних парків (Модель Greenfields). Вінниця є національним лідером за кількістю та якістю підготовки промислових майданчиків. Міськрада бере на себе роль девелопера, забезпечуючи підведення всіх необхідних комунікацій (електромережі, газ, водогін, дороги) до меж парків. В результаті, у місті функціонують 4 індустріальні парки («Вінницький кластер холодильного машинобудування», «Вінтер Спорт», «Вінницький індустріальний парк» та «Smart City»), що охоплюють сотні гектарів підготовленої землі та дозволило залучити таких гігантів, як UBC Group та HEAD, створивши понад 3000 нових робочих місць безпосередньо у виробничому секторі.

2. Стимулювання доданої вартості в агросекторі. Враховуючи розташування в центрі аграрного регіону, міськрада фокусується на переході від експорту сировини до глибокої переробки. Важливим інструментом реалізації цього підходу є створення агропродовольчого кластера, який інтегрує науково-дослідні установи та виробничі підприємства з метою впровадження інноваційних технологій у харчову промисловість та підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки.

3. Енергоефективність та «Зелений курс». Вінниця стала першим містом в Україні, яке прийняло Декларацію про Зелений курс (у межах European Green

Deal). Конкретним результатом реалізації цього курсу стала масштабна термомодернізація громадських будівель та встановлення сонячних електростанцій на муніципальних об'єктах, що не лише знижує навантаження на бюджет, а й робить місто привабливим для європейських інвесторів, що мають жорсткі екологічні стандарти (ESG-критерії).

4. Цифровізація та підтримка малого бізнесу. Через муніципальні програми місто компенсує відсоткові ставки за кредитами для МСБ (малого та середнього бізнесу), що впроваджує енергоощадні технології.

В цілому, діяльність Вінницької міської ради підтверджує, що ефективність МЕР у тилових регіонах прямо залежить від здатності ОМС виконувати роль активного бізнес-партнера, який інвестує в інфраструктуру швидше, ніж туди приходить приватний капітал.

Для комплексного розуміння динаміки МЕР в Україні необхідно розглянути також громади, що функціонують у екстремальних кризових умовах. Аналіз діяльності Харківської міської ради дозволив виявити діаметрально протилежний підхід: у контексті постійних безпекових викликів МЕР трансформується у систему антикризового управління, де ОМС виступають основним фінансовим донором економічної активності. Цей контраст підкреслює важливість врахування соціально-політичного та безпекового середовища як ключового детермінанта місцевого економічного розвитку громади. Основні напрями діяльності Харківської міської ради щодо забезпечення МЕР наведенні в таблиці 2.7 [58].

Дослідження діяльності Харківської міської ради засвідчило, що в умовах критичних безпекових викликів ефективність місцевого економічного розвитку (МЕР) визначається не стільки (GDP growth), скільки економічною життєстійкістю (Resilience). Головним успіхом Міськради стало запобігання депресивності регіону через трансформацію міської влади у «фінансовий та інфраструктурний щит» для підприємництва.

Таблиця 2.7 Основні напрями діяльності Харківської міської ради щодо забезпечення МЕР, 2024–2026 рр.

№	Напрям діяльності	Основні інструменти та заходи	Результат для міста
1.	Фіскальна підтримка (Патерналізм)	Звільнення від сплати місцевих податків (на нерухомість, землю, єдиного податку для ФОП 4-ї групи).	Збереження понад 150 тис. суб'єктів МСБ; прийнято заходи щодо запобігання масовому банкрутству та його релокації в інші регіони.
2.	Енергетична децентралізація	Встановлення когенераційних установок, газопоршневих станцій та мобільних котелень в рамках реалізації проєкту «Острів енергонезалежності».	Безперебійна робота 80% промислових вузлів та критичної інфраструктури під час системних блекаутів.
3.	Фінансові та грантові програми	Компенсація 50% відсоткових ставок за кредитами через банки-партнери; гранти до 800 тис. грн на відновлення бізнесу (спільно з партнерами).	Відновлено понад 200 пошкоджених підприємств; створено нові робочі місць для ВПО та ветеранів.
4.	Цифровізація та сервіс	Робота «Ситуаційного центру» та «Kharkiv Business Hub»; освітні програми («Marketing Boost»).	Скорочення часу на адмінпослуги на 30%; допомога локальним брендам у виході на європейські ринки.
5.	Безпекова інфраструктура	Будівництво підземних шкіл та багатофункціональних безпечних просторів, придатних для коворкінгів.	Стабілізація сфери послуг та IT; можливість безпечного офлайн-навчання та ділових зустрічей у зоні ризику.
6.	Муніципальне замовлення	Пріоритетне залучення місцевих підрядників до робіт з відновлення житлового фонду та інфраструктури.	Стимулювання внутрішнього обігу коштів; підтримка будівельного кластера міста в умовах відсутності приватних інвестицій.

Джерело: сформовано автором

Харківська модель базується на стратегічному принципі «зберегти, щоб розвивати», де міський бюджет фактично виконує роль страхового фонду. Замість капіталомістких проєктів «з нуля», інвестиційний фокус зміщено на мікроінвестиції та грантову підтримку малого й середнього бізнесу, який демонструє вищу адаптивність до криз. Сформована в такий спосіб база лояльного бізнесу, що залишився в громаді у найважчі часи, створює фундамент для стрімкого відновлення після стабілізації безпекової ситуації.

Перехід до аналізу Львівської міської ради (ЛМР) дозволяє розглянути діаметрально протилежну модель місцевого економічного розвитку — сервісно-інтеграційну. Якщо Харків та Миколаїв змушені функціонувати в режимі «щита», то Львів у 2022–2026 роках став головним бенефіціаром

внутрішньої релокації капіталу та інтелектуального ресурсу, трансформувавшись у потужний гуманітарно-логістичний та інноваційний хаб. Львівська модель МЕР базується на капіталізації безпекового статусу тилового міста та створенні унікальних екосистем. Як деталізовано у таблиці 2.8, ключовою особливістю підходу громади є трансформація гострих соціальних потреб (зокрема, реабілітації) у потужні драйвери для розвитку нових секторів промисловості та інноваційних послуг [59].

Таблиця 2.8 Основні напрями діяльності Львівської міської ради щодо забезпечення МЕР, 2024–2026 рр.

№	Напрям діяльності	Інструменти та ініціативи	Вплив на місцевий економічний розвиток
1.	Релокаційна підтримка	Муніципальні інвестиційні офіси; супровід «під ключ» для переміщених підприємств.	Релокація понад 250 великих компаній; зростання ПДФО на 25-30% за рахунок нових платників.
2.	Ваучерна допомога бізнесу	Ваучери на маркетинг, сертифікацію експорту, енергонезалежність та консалтинг.	Підтримка понад 500 малих підприємств; стимулювання виходу локальних брендів на ринки ЄС.
3.	Екосистема UNBROKEN	Створення медичного хабу; залучення міжнародного грантового капіталу.	Створення нових ніш: виробництво протезів, медтехніки та розвиток медичного туризму.
4.	Інноваційна інфраструктура	Розвиток IT-парків та креативних хабів; підтримка Львівського IT-кластеру.	Утримання статусу технологічного центру; залучення валютної виручки через сервісний експорт.
5.	Зелений перехід та логістика	Проєкти «зеленого» громадського транспорту та розбудова логістичних терміналів біля кордону.	Перетворення міста на головний логістичний вузол між Україною та Євросоюзом.

Джерело: сформовано автором

Досвід Львова підтверджує, що ефективність МЕР у тилових громадах прямо залежить від здатності ОМС виконувати роль «сервіс-менеджера». Львівська міська рада відійшла від ролі простого адміністратора, перетворившись на проактивного партнера. Інвестиційні офіси працюють за принципом «єдиного вікна», що критично важливо для бізнесу, який шукає нову домівку. Реалізація Проєкт UNBROKEN доводить, що вирішення гуманітарних проблем (лікування та реабілітація) може тягнути за собою розвиток реального сектору — від будівництва до високоточного

машинобудування. Водночас, завдяки географічній близькості до ЄС та активній міжнародній дипломатії, місто залучає прямі іноземні інвестиції навіть у період воєнних ризиків, інтегруючи місцеві компанії в європейські ланцюги доданої вартості.

Київська міська рада (КМР) представляє найбільш комплексну та ресурсоємну модель місцевого економічного розвитку — інноваційно-регуляторну. Як столиця та головний фінансовий центр країни, Київ поєднує стратегію «цифрового міста» з масштабним муніципальним замовленням, що дозволяє підтримувати економіку навіть в умовах воєнного стану. Київська модель МЕР базується на використанні величезного внутрішнього ринку та концентрації людського капіталу. Як деталізовано у таблиці 2.9, місто фокусується на цифровізації послуг та підтримці енергетичної стійкості бізнесу [60].

Таблиця 2.9 Основні напрями діяльності Київської міської ради щодо забезпечення МЕР, 2024–2026 рр.

№	Напрям діяльності	Інструменти / заходи	Вплив на місцевий економічний розвиток (економічний ефект)
1.	Цифрова екосистема	Розвиток smart city платформ: платформа «Київ Цифровий»; сервіси для бізнесу та онлайн-оренда майна	Максимальна прозорість адмінпослуг; зниження корупційних ризиків та пришвидшення ділової активності.
2.	Енергостійкість (70/30)	Компенсація до 75% вартості генераторів та сонячних панелей для ОСББ та бізнесу.	Забезпечення безперебійної роботи сервісної економіки (рітейл, аптеки, кав’ярні) під час відключень.
3.	Муніципальне замовлення	Масштабні інвестиції в ремонт розв'язок, мостів та оновлення рухомого складу транспорту.	Створення стабільного попиту для будівельного та машинобудівного секторів регіону.
4.	Пільгове кредитування	Програма компенсації відсоткових ставок за кредитами для МСБ (спільно з державними банками).	Доступ до дешевого капіталу для модернізації виробництв у межах міста.
5.	Розвиток інноваційних кластерів	Підтримка створення технопарків (на базі колишніх промзон) та залучення IT-сектору до міських проєктів.	Утримання найвищої в країні концентрації стартапів та високопродуктивних робочих місць.

Джерело: сформовано автором

Отже, діяльності Київської міської ради у сфері місцевого економічного розвитку дозволяє визначити столицю як головний полігон для впровадження цифрових та регуляторних інновацій. На відміну від інших громад, Київ оперує найбільшим фінансовим ресурсом, що дозволяє йому виступати не просто регулятором, а потужним економічним гравцем. Київська модель МЕР демонструє перехід від простого управління територією до створення «розумного міста-корпорації». Головний успіх столиці полягає у здатності поєднувати високі технології з масштабною фінансовою підтримкою локального бізнесу, що робить міську економіку найбільш диверсифікованою та стійкою до зовнішніх шоків в Україні.

Складність сучасних процесів МЕР та необхідність оперативного реагування на запити приватного сектору зумовлюють поступову трансформацію ролі ОМС: від прямого адміністрування до делегування спеціалізованих функцій інструментальним суб'єктам. У цьому контексті аналіз інституцій підтримки бізнесу набуває пріоритетного значення, оскільки саме вони формують «операційне ядро» реалізації муніципальних стратегій. Компаративне дослідження їхньої діяльності у п'яти обраних громадах дозволяє верифікувати рівень інституційної спроможності громад щодо конвертації інвестиційних намірів у реальні індустріальні та інноваційні проєкти (табл. 2.10) [56; 57; 58; 59; 60].

Аналіз свідчить про глибоку спеціалізацію інституційного середовища: у Вінницькій громаді акцент зроблено на «твердій» інфраструктурі (земля, комунікації, цехи), тоді як у Львівській — на «м'якій» (консалтинг, інтеграція, навчання). Встановлено, що інституції у прифронтових громадах (Харків, Миколаїв) переорієнтували свою діяльність із залучення комерційного капіталу на гуманітарно-інвестиційний та збереження наявного підприємницького ядра. Найвищий рівень цифрової трансформації інституцій підтримки спостерігається у Київській громаді, що мінімізує трансакційні витрати бізнесу при взаємодії з муніципальними структурами.

Таблиця 2.10 Порівняльна характеристика інституційної підтримки бізнесу в досліджуваних громадах

№	Територіальна громада	Ключові інституції підтримки (суб'єкти)	Домінуючий інструмент впливу	Пріоритетний напрям діяльності
1.	Миколаївська	Офіс відновлення та розвитку; Агенція розвитку Миколаєва.	Міжнародне донорство (Фандрейзинг)	Координація допомоги від міжнародних партнерів для відновлення інфраструктури МЕР.
2.	Вінницька	Вінницький муніципальний центр інновацій, Офіс підприємця, Управляючі компанії ІП.	Індустріальні парки (ІП)	Розбудова промислової інфраструктури (4 ІП) для переробної галузі та логістики.
3.	Харківська	Харківський інвестиційний центр; бізнес-асоціації.	Безпекова адаптація та лобізм	Створення захищених локацій для бізнесу та адміністрування податкових преференцій для МСП.
4.	Львівська	Invest in Lviv; Центр підтримки підприємництва; Інвест-офіс.	Ваучерна та сервісна підтримка	Супровід релокованого бізнесу, фінансова допомога через муніципальні гранти (ваучери).
5.	Київська	Департамент економіки КМДА, Київський інвестиційний центр.	Цифрова екосистема (e-Gov)	Автоматизація доступу до ресурсів та замовлень через платформу «Київ Цифровий».

Джерело: сформовано автором

Отже, інституції підтримки бізнесу є необхідною сполучною ланкою між стратегічними планами ОМС та практичними потребами суб’єктів господарювання. Диференціація їхніх інструментів у межах досліджуваних громад підтверджує, що ефективна система управління МЕР будується на поєднанні універсальних механізмів (цифровізація) та специфічних локальних рішень (індустріальні парки або офіси відновлення)

Наступний етап дослідження передбачає поглиблений аналіз діяльності відповідних інституцій, що дає змогу розкрити внутрішні механізми реалізації проєктів місцевого економічного розвитку — від процесів залучення донорського фінансування у Миколаєві до впровадження індустріальних проєктів формату «під ключ» у Вінниці. Особливо важливо дослідити, яким

чином інструментарій кожної інституції (зокрема ваучерні програми, грантове фінансування, податкові стимули, цифрові сервіси) адаптується до специфічних локальних викликів, а також визначенню операційних моделей, що продемонстрували найвищу ефективність та стійкість в умовах воєнного та поствоєнного відновлення територіальних громад. Характеристика операційних моделей інституцій розвитку узагальнено в таблиці 2.11. [56; 57; 58; 59; 60].

Таблиця 2.11 Порівняльна характеристика діяльності інституцій МЕР у досліджуваних громадах, 2025 р.

Місто	Інституція розвитку	Реальні дії та заходи	Основні інструменти	Результат для МЕР
Миколаїв	Агенція розвитку Миколаєва	«Енергія сонця для громад»: залучення 860 тис. євро на встановлення СЕС (616 кВт; >750 тис. кВт·год/рік	Міжнародні гранти, енергетичні проєкти, координація донорів	Економія бюджету 130 тис. євро/рік; вивільнення коштів на підтримку бізнесу.
Вінниця	Вінницький муніципальний центр інновацій	«Формація. Вінниця»: індустріальний парк (175 тис. м²) за моделлю Quadruple Helix, R&D-центр	Індустріальні парки, кластерна політика, партнерства освіта–бізнес	Створення 3500 робочих місць; поєднання освіти та реального виробництва.
Львів	Invest in Lviv; Центр підтримки підприємництва	«Lviv Invest Forum 2025»: 1000+ учасників, угоди у девелопменті та IT	Інвестфоруми, бізнес-сервіси, експортна підтримка	Прямі приватні інвестиції; розширення мереж франчайзингу та креативної економіки.
Харків	Kharkiv Business Hub / Харківський інвестиційний центр	«Грантовий міст»: 8000+ консультацій; 60 заявок; 42 бізнеси отримали 17,5 млн грн	Грантова підтримка, індивідуальний консалтинг, кризове управління	Збереження критичної маси МСП; адаптація бізнесу до енергетичних обмежень
Київ	Kyiv Investment Agency (KIA)	«Енергоменеджмент у промисловості»: муніципальні стандарти енергоефективності з МФО	МФО (ЄБРР, Світовий банк), капіталомісткі інфраструктурні проєкти	Залучено 12 млрд грн; оновлення 200+ одиниць транспорту; прозоре управління майном.

Джерело: сформовано автором

Порівняльна характеристика діяльності інституцій МЕР у 2025 р. свідчить про їхню трансформацію у повноцінні «фронт-офіси» розвитку громад. Дослідження підтверджує, що стратегії агенцій чітко адаптовані до локальних викликів:

- Миколаїв і Харків реалізують модель «економічної стабілізації». Тут діяльність зосереджена на залученні міжнародних грантів, антикризовому консалтингу та проєктах енергетичної безпеки, що є критично важливим для збереження малого бізнесу та базової інфраструктури в умовах високих ризиків;

- Вінниця та Львів впроваджують девелоперські та сервісно-інвестиційні моделі. Перебуваючи у відносній безпеці, ці громади фокусуються на створенні робочих місць, інтеграції освіти з виробництвом, розвитку креативних індустрій та активному залученні приватного капіталу;

- Київ, завдяки значному фінансовому ресурсу та інституційній спроможності, виступає центром капіталомістких проєктів. Столиця ефективно взаємодіє з міжнародними фінансовими організаціями для реалізації масштабних інфраструктурних та енергоефективних програм.

Отже, ефективність інституцій МЕР визначається не уніфікованістю інструментів, а їхньою здатністю гнучко комбінувати бюджетні, донорські та приватні ресурси для забезпечення стійкості та подальшого розвитку територіальних громад.

Продовжуючи деталізацію суб’єктів, важливо розглянути ресурсний рівень та рівень реалізації не як статичні групи, а як активні процеси, що забезпечують «паливо» та «результат» для місцевого економічного розвитку. Дослідження фокусується на трьох критичних компонентах системи управління: визначенні головного бенефіціара та базового ресурсу, оцінці фінансових і експертних важелів, а також аналізі ролі інтелектуального капіталу в забезпеченні інноваційного поступу територій.

Бізнес — це єдиний суб'єкт, який перетворює умови, створені владою, у реальні гроші для місцевого економічного розвитку громади. Цей суб'єкт є одночасно замовником розвитку та джерелом внутрішнього ресурсу (податків, землі, людського капіталу), зокрема:

- у Миколаївській громаді ключовим бенефіціаром є малий та середній бізнес, орієнтований на логістику та експорт; релокація підприємств із прифронтових територій дозволила зберегти робочі місця й податкові надходження, а портово-логістичний сектор адаптувався до обмежень, підтримуючи аграрний експорт;

- для Київської громади системоутворюючим ресурсом виступає бізнес у сфері послуг та ІТ: концентрація штаб-квартир міжнародних компаній формує значну частку бюджету, розвивається стартап-екосистема у партнерстві з міською владою, а публічно-приватні партнерства забезпечують модернізацію інфраструктури; модель економічної резильєнтності базується на швидкому відновленні житла та соціальних об’єктів;

- у Львівській громаді бізнес є драйвером інноваційної та сервісної економіки: ІТ-кластер інвестує в освіту й інфраструктуру, туристичний сектор генерує доходи та стимулює креативні індустрії, а органи місцевого самоврядування виконують роль сервісного центру, спрощуючи доступ інвесторів через цифрові кабінети;

- у Вінницькій міській громаді бізнес є ключовим партнером стратегічного розвитку та джерелом довгострокових інвестицій. Його роль проявляється у функціонуванні індустріальних парків, співпраці міської ради з підприємцями та розвитку експортно-орієнтованих кластерів МСП. Бізнес виступає співархітектором моделі економічної резильєнтності, інвестуючи капітал, управлінські практики й інновації. Громада орієнтована на агропромисловий сектор і харчову переробку, де бенефіціарами є агрохолдинги та фермерські господарства, а ресурсною основою — якісні земельні ресурси та інфраструктура індустріальних парків;

- у Харківській громаді бізнес є ключовим ресурсом відновлення людського капіталу та інноваційної спеціалізації. Попри бойові дії збережено й частково відновлено науково- технічні та машинобудівні підприємства, частина компаній перейшла на дистанційні моделі роботи (IT, інжиніринг), а спільні проєкти з органами місцевого самоврядування підтримують релокованих працівників. Громада спирається на промисловий та науково- технічний потенціал, де бенефіціарами виступають великі підприємства та IT- сектор, що навіть у кризових умовах залишається донором місцевого бюджету.

У межах аналізу системи управління місцевим економічним розвитком доцільно наголосити, що результативність діяльності внутрішніх суб'єктів МЕР значною мірою визначається інтенсивністю та якістю зовнішніх стимулів, які виконують функцію прискорювачів структурних і управлінських трансформацій. У цьому сенсі фінансово-експертний важіль, сформований міжнародними партнерами та інституціями, слід розглядати як зовнішній каталізатор управлінської спроможності громад. У системі МЕР досліджуваних громад міжнародне партнерство виконує роль «акселератора», який адаптує локальні стратегії до глобальних стандартів прозорості та ефективності (табл.2.12) [56; 57; 58; 59; 60].

Представлені моделі демонструють, що фінансово-експертний важіль міжнародного партнерства в системі управління МЕР має диференційований характер залежно від типу громади, безпекових умов та стратегічних пріоритетів. Якщо для Миколаєва та Харкова ключовою є функція стабілізації й стратегічного проєктування, то для Вінниці та Львова міжнародна підтримка стає інструментом структурної модернізації та формування нових економічних кластерів. У громадах Київської агломерації цей важіль виконує роль каталізатора швидкого відновлення, спрямованого на утримання людського капіталу та відновлення економічної активності.

Таблиця 2.12 Моделі міжнародного фінансово-експертного впливу на місцевий економічний розвиток громад України

Громада	Модель міжнародної співпраці	Фінансовий важіль	Експертний важіль	Ключовий результат для МЕР
Миколаївська громада	Модель прямого міждержавного патронату (*Country-to-City*, кейс «Данія — Миколаїв»)	Прямі інвестиції у відновлення критичної інфраструктури (водопостачання, теплопостачання), надання спеціалізованої техніки	Антикорупційний супровід, впровадження механізмів прозорого моніторингу використання допомоги	Формування інституційної довіри та зниження інвестиційних ризиків, що створює передумови для повернення бізнесу
Вінницька громада	Грантова інтеграція в європейський «Зелений курс» (*Strategy-led Partnership*)	Гранти на модернізацію електротранспорту (швейцарські трамваї, депо), енергоефективність муніципальних будівель	Запровадження Європейської енергетичної відзнаки, розробка та імплементація SECAP	Зниження енергозалежності, екологізація економіки та зростання інвестиційної привабливості
Львівська громада	Мультидонорська модель соціальних інновацій (*Social Value Investment*, кейс UNBROKEN)	Акумуляція коштів міст-побратимів і міжнародних фондів для створення реабілітаційної інфраструктури	Міжнародна медична та архітектурна експертиза	Формування медичного кластеру та розвиток суміжних секторів бізнесу (протезування, фармація, сервіс)
Київська громада (Ірпінь/Буча)	Модель швидкого відновлення та лобізму (*Recovery Catalyst*)	Фінансування від міжнародних фондів, благодійних організацій та урядів іноземних держав	Міжнародні архітектурні конкурси, впровадження принципів *Build Back Better*	Відновлення житлової та соціальної інфраструктури, збереження людського та інтелектуального капіталу
Харківська громада	Модель стратегічного проєктування (*Visionary Reconstruction*)	Допомога МФО та субвенції на критичний ремонт енергосистем і житла	Розробка нового Генерального плану за участі UN-Habitat та Norman Foster Foundation	Формування довгострокового бачення «Харків — науковий хаб» як основи для майбутніх інвестицій

Джерело: сформовано автором

Інтелектуальний ресурс є ще одним ключовим суб'єктом місцевого економічного розвитку, що забезпечує перехід від моделі «виживання» до «інноваційного прориву». Це університети та наукові центри, які генерують знання, готують кадри й супроводжують стратегічні рішення, виконуючи роль «генератора доданої вартості». Громади, що інтегрували освітні та наукові інституції в систему муніципального управління, демонструють вищу адаптивність до кризових викликів:

у Харківській громаді наука виступає фундаментом стійкості: попри безпекові виклики місто зберігає статус головного освітнього хабу країни. Інтелектуальний ресурс університетів та наукових інститутів спрямований на розробку оборонних технологій, систем енергетичної автономності й нових матеріалів, а також бере участь у створенні Генплану міста. Це формує основу для майбутнього Наукового парку та відбудови Харкова як високотехнологічного мегаполіса;

Львівська громада демонструє синергію освіти й сервісної економіки: університети адаптують програми під потреби IT- сектору та креативних індустрій, а УКУ забезпечує інтелектуальну підтримку стратегій розвитку. Результатом є постійний приплив кадрів і привабливість для релокації високотехнологічного бізнесу;

у Вінниці інтелектуальний потенціал зосереджений на агротехнологіях: університети та агрокластери розробляють інновації для точного землеробства й переробки продукції, що трансформує громаду з постачальника сировини у центр харчових технологій;

Київська агломерація (Ірпінь, Буча) формує експертне середовище відновлення, орієнтоване на урбаністику та соціальну інженерію, розробляючи концепції «Smart City» та «Green Recovery», які стають прикладом для інших деокупованих територій.

Миколаївська громада реалізує стратегію диверсифікації інтелектуального капіталу, поєднуючи суднобудування з високотехнологічним агропромисловим комплексом. Миколаївський національний аграрний

університет впроваджує проєкти з рекультивації земель та адаптивного зрошення, а також тестує інноваційні методи переробки сировини, що дозволяє переходити від сировинного експорту до продукції з високою доданою вартістю. Роботи над концепціями «блакитної економіки» та суднами для прибережного плавання, є важливими для відновлення річкової логістики. У результаті формується агро- логістичний кластер, який інтегрує наукові розробки в експортні можливості портів, створює нові робочі місця та підвищує конкурентоспроможність місцевих виробників.

Отже, система управління місцевим економічним розвитком громад в Україні трансформувалася від адміністративно-ієрархічної до мережевої, партнерської та ресурсно-орієнтованої моделі. Вона функціонує як динамічний механізм конвертації ресурсів у соціально-економічні результати, де ключову роль відіграє взаємодія органів місцевого самоврядування, бізнесу, інституцій розвитку, міжнародних партнерів та інтелектуального середовища. ОМС поступово переходять від ролі адміністратора до координатора економічних процесів, узгоджуючи інтереси громади, держави та приватного сектору. Бізнес виступає головним внутрішнім ресурсом і бенефіціаром, трансформуючи управлінські рішення у податкові надходження та робочі місця, тоді як міжнародні партнери виконують функцію фінансово-експертного каталізатора. Інтелектуальний ресурс університетів і наукових центрів забезпечує перехід від моделі «виживання» до «інноваційного розвитку», підвищуючи адаптивність громад.

Компаративний аналіз показав, що ефективність МЕР визначається не уніфікацією рішень, а їх гнучкою адаптацією до безпекових умов та економічної спеціалізації: прифронтові громади орієнтуються на збереження ядра й донорську підтримку, тилові — на девелоперські та сервісні моделі, Київ — на інноваційно-регуляторну з високим рівнем цифровізації. Загалом система МЕР є багаторівневою, адаптивною та ресурсно-залежною, а її результативність визначається здатністю інтегрувати внутрішні й зовнішні ресурси задля сталого розвитку та підвищення добробуту населення.

2.3 Контент-аналіз стратегій розвитку територіальних громад

Якість стратегії розвитку громади визначається не кількістю сторінок, а чіткістю закладених у неї смислів. Для об'єктивної оцінки спроможності громади до економічного зростання необхідно провести системний контент-аналіз її стратегічних документів. Наявність таких документів у територіальних громадах свідчить про високий рівень інституційної спроможності місцевого самоврядування навіть в умовах безпрецедентних безпекових викликів. Проте формальна наявність документа — це лише «фасад» планування. Справжній вектор розвитку прихований у семантичній структурі текстів, у частоті вживання певних пріоритетів та в конкретиці запропонованих проєктів. Узагальнені результати огляду стратегічних документів у розрізі досліджуваних громад наведено в табл. 2.13. [56; 57; 58; 59; 60].

Таблиця 2.13 Порівняльна характеристика стратегій місцевого економічного розвитку міських територіальних громад

№	Громада	Наявність / статус стратегічного документа	Тип стратегії	Обсяг фінансування	Особливість для аналізу
1.	Миколаївська МТГ	Так / Затверджена та оприлюднено від 25 квітня 2024 № 31/12	Стратегія розвитку Миколаївської МТГ на період до 2027 рр.	28055,66 млн грн	Фокус на поствоєнному відновленні, «блакитній економіці» (порт, море) та індустріальних парках.
2.	Харківська МТГ	Немає чіткої інформації у відкритих джерелах щодо стратегії. У грудні 2025 році затверджено та оприлюднено	Програма економічного розвитку на 2026 рік та ветеранські програми.	5,5–6 млрд грн	Пріоритет — критична інфраструктура, енергонезалежність та відновлення житлового фонду.
3.	Львівська МТГ	Так / Затверджена	Стратегія на 2026–2028 роки (у липні 2025 р.).	близько 19,8 – 19,97 млрд грн.	Акцент на інноваційній економіці, реінтеграції та міжнародному хабі.
4.	Вінницька МТГ	Так / Затверджена	Стратегія «Вінниця 3.0» (до 2030 року).	3,9 млрд грн	Послідовність у впровадженні концепції SMART-спеціалізації.
5.	м. Київ	Так / Затверджена	Стратегія до 2027 року (оновлена у 2024–2025 рр.).	113,5 млрд грн.	Чинна Фокус на стійкості (resilience), безпеці та цифровій трансформації.

Джерело: сформовано автором

Аналіз стратегічних документів обраних громад засвідчує істотну диференціацію підходів до стратегічного планування місцевого економічного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення у 2026 році. Переважна більшість досліджуваних громад (м. Київ, м. Львів, м. Миколаїв) здійснили актуалізацію або повне оновлення стратегічних документів у 2024–2025 рр., що свідчить про достатній рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування адаптувати стратегічні цілі МЕР до нових безпекових та економічних викликів.

Виявлено пряму залежність між фінансовою ємністю стратегій та економічною роллю громади. Так, м. Київ концентрує значні ресурси, орієнтуючи місцевий економічний розвиток на підтримання стабільності функціонування мегаполісу, тоді як Миколаївська громада, маючи обмежені власні доходи, робить ставку на залучення міжнародної технічної допомоги та грантових коштів для структурної перебудови економіки та відновлення виробничого потенціалу.

За змістовним наповненням стратегій простежується формування різних моделей МЕР. Харківська та Миколаївська громади реалізують модель «відновлення та стійкості», у межах якої пріоритет надається фізичній відбудові, енергетичній безпеці та соціально-економічній адаптації населення. Натомість Львівська та Вінницька громади орієнтуються на модель «інноваційного зростання», акцентуючи увагу на розвитку підприємництва, індустріальних парків, інноваційної інфраструктури та інтеграції у європейські економічні ланцюги створення доданої вартості.

Загалом результати аналізу підтверджують перехід громад від універсальних підходів до місцевого економічного розвитку до контекстно зумовлених стратегічних моделей, що відображають рівень безпекових ризиків, ресурсну базу та економічну спеціалізацію кожної території.

Виявлена різноманітність стратегічних моделей місцевого економічного розвитку зумовлює необхідність детальнішого аналізу інструментів та механізмів реалізації стратегій МЕР на рівні територіальних громад. Якщо

стратегія — це «куди ми йдемо», то інструменти — це «як ми туди дістанемося». Для реалізації цих моделей громади використовують систему інструментів, систематизовану на рисунку 2.6.

1. Інституційні інструменти	• засоби та механізми, через які органи місцевого самоврядування організовують, координують та контролюють реалізацію стратегічних цілей громади.
2. Фінансово-економічні механізми	• сукупність способів мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей громади та стимулюють економічну активність на її території.
3. Просторово-економічні інструменти	• сукупність механізмів та заходів, які спрямовані на організацію простору громади та економічну активність на її території, тобто на поєднання територіального планування з розвитком економіки.
4.. Партнерські та мережеві механізми	• способи реалізації стратегій місцевого економічного розвитку через взаємодію різних суб'єктів. Іншими словами, це механізми, які дозволяють громаді не діяти ізольовано, а використовувати партнерство та мережеву співпрацю для досягнення економічних цілей.
5. Інструменти підтримки підприємництва та зайнятості	• конкретні механізми, програми та заходи, які громада застосовує для стимулювання розвитку бізнесу та створення робочих місць на своїй території.

Рисунок 2.6 – Система інструментів та механізмів реалізації стратегій місцевого економічного розвитку громади

Джерело: сформовано автором

Таким чином, аналіз інструментів та механізмів реалізації стратегій місцевого економічного розвитку засвідчує, що громади використовують асиметричні, контекстно зумовлені набори інструментів, адаптовані до рівня безпекових ризиків, фінансової спроможності та стратегічних цілей. Водночас спільним трендом є посилення ролі інституційної координації, просторових інструментів розвитку та партнерських механізмів, що формує основу для стійкого економічного відновлення та довгострокового зростання територіальних громад.

Успішність реалізації будь-якої стратегії місцевого економічного розвитку залежить не лише від обсягу закладеного фінансування, а й від наявності фахової «архітектури управління». Саме тому першочерговим об’єктом аналізу стають інституційні інструменти — та сама організаційна основа, що перетворює політичні декларації на дієві механізми.

У 2022 – 2025 рр. для досліджуваних громад ці інструменти перестали бути суто бюрократичними структурами. Вони трансформувалися у динамічні засоби та механізми, через які органи місцевого самоврядування організовують, координують та, що найважливіше, контролюють реалізацію стратегічних цілей. Розгляд інституційного блоку дозволяє зрозуміти, хто саме є "двигуном" змін у громаді: чи це класичні департаменти виконкому, чи сучасні агенції розвитку та цифрові офіси, здатні говорити з інвестором мовою бізнесу. Далі детально проаналізуємо, як саме Київ, Львів, Вінниця, Харків та Миколаїв вибудували свою інституційну спроможність для забезпечення економічного прориву:

1. Спеціалізовані інституції розвитку (оператори змін) - це структури, які виведені за межі класичної бюрократії для гнучкої роботи з інвесторами та донорами:

- у Миколаївській МТГ функціонує «Миколаївський Офіс відновлення та розвитку», який створений як спільна інституція міської влади та міжнародних партнерів (UNDP, UN-Habitat). Це «єдине вікно» для координації майстер-плану міста та залучення прямих іноземних інвестицій у «блакитну економіку».

- у Вінницькій МТГ - КП «Вінницький муніципальний центр інновацій» інституція, яка є оператором четвертого індустріального парку міста. Вона не просто координує, а здійснює менеджмент інноваційних майданчиків та супроводжує релокований бізнес. В громаді функціонує мережа з чотирьох індустріальних парків;

- у Львівській МТГ створено Інвестиційний офіс «Invest in Lviv» (у структурі департаменту економічного розвитку). Він працює за принципом

інвестиційної няні для великих об'єктів (наприклад, супровід будівництва заводів у парку «Сигнівка»).

2. Координаційні та дорадчі механізми, через які бізнес впливає на стратегічні рішення (діалог), наприклад:

при Київській міській громаді функціонує Рада підприємців при КМДА. У 2025–2026 рр. вона стала ключовим фільтром для прийняття муніципальних програм підтримки МСБ. Також діє «Київська інвестиційна комісія», яка відбирає проєкти для публічно-приватного партнерства;

у Харківській МТГ здійснюють діяльність «Харківський будівельний кластер» та «Харківський IT-кластер». Органи місцевого самоврядування делегували частину експертних функцій цим об'єднанням для швидкого планування відновлення інфраструктури та підтримки технологічного сектору в умовах ризиків;

у Львівській МТГ через Раду Кластерів Львова здійснюється механізм координації між містом та галузевими об'єднаннями (туризм, IT, медицина, легка промисловість), що дозволяє швидко коригувати цілі стратегії під потреби ринку.

3. Цифрові інструменти моніторингу та сервісу (контроль), механізми, що забезпечують прозорість реалізації стратегії.

Геопортал відкритих даних Вінницької громади містить шар «Інвестиційна мапа», де у режимі реального часу відображаються всі доступні активи, інженерні мережі та етапи реалізації стратегічних проєктів;

у Київській міській громаді функціонує платформа «Київ Цифровий» для бізнесу. Вона об’єднує муніципальні послуги, забезпечує можливість онлайн отримувати дозволи та подавати заявки на міські гранти, виступаючи інструментом прозорого контролю за виконанням програм МЕР;

у Миколаївській громаді запроваджено Систему моніторингу відновлення (на базі Dream). Завдяки інтеграції місцевих проєктів у державну платформу громадяни та донори мають змогу прозоро відстежувати кожну витрачену гривню на стратегічну мету «Відбудова».

Отже, контент-аналіз інституційних інструментів показує, що у Львівській міській громаді та Вінницькій громаді сформовано «сервісну» модель управління (місто як партнер), у Києві — «адміністративну» (місто як замовник), а в Миколаєві та Харкові — «проєктно-кризову» модель (місто як платформа для залучення ресурсів).

Аналіз фінансово-економічних механізмів є критично важливим, оскільки саме вони визначають реальну спроможність громади втілювати стратегічні плани у життя. У структурі місцевих фінансів ключовим індикатором «бюджету виживання» є саме Бюджет розвитку (частина спеціального фонду), кошти якого спрямовуються на капітальні видатки, будівництво та інвестиційні проєкти. Аналіз стану бюджетів розвитку у досліджуваних громадах на 2025-2026 роки наведено в таблиці 2.14. [56; 57; 58; 59; 60].

Таблиця 2.14 Бюджет розвитку як інструмент стратегічних інвестицій

№	Громада	Наявність та обсяг Бюджету розвитку на 2026р., млрд грн	Питома вага у видатках, %	Ключове спрямування коштів
1.	Київ	25,3	22	Метрополітен, розв'язки, термомодернізація шкіл.
2.	Миколаїв	0,63	21	Проєктування очисних споруд, співфінансування грантів.
3.	Львів	3,16	16	Інфраструктура індустріальних парків, Unbroken, трамвайні лінії.
4.	Вінниця	1,25	15	SMART-інфраструктура, енергонезалежність водоканалу.
5.	Харків	0,85	10	Відновлення критично пошкоджених об'єктів ЖКГ (термінові ремонти).

Джерело: сформовано автором на основі [56; 57; 58; 59; 60].

У ході контент-аналізу бюджетних документів досліджуваних територіальних громад було встановлено наявність виразної диференціації фінансових моделей місцевого економічного розвитку.

Для громад відновлення, зокрема Харкова та Миколаєва, характерним є дефіцит власного інвестиційного капіталу. У цих містах кошти бюджету розвитку переважно спрямовуються на першочергові заходи аварійного та інфраструктурного відновлення, тоді як реалізація стратегічних завдань

місцевого економічного розвитку забезпечується здебільшого за рахунок міжбюджетних трансфертів і міжнародної донорської допомоги.

Натомість Київська, Львівська та Вінницька міські громади демонструють вищий рівень інвестиційної автономії. Завдяки значному обсягу власних доходів, зокрема надходженням від податку на доходи фізичних осіб і податку на майно, ці громади мають можливість формувати бюджет розвитку переважно з внутрішніх джерел. Це забезпечує їм більшу свободу у визначенні пріоритетів місцевого економічного розвитку та знижує залежність від зовнішніх фінансових донорів..

Таким чином, фінансові механізми реалізації місцевого економічного розвитку у 2025 - 2026 рр. характеризуються диверсифікацією та орієнтацією на залучення позабюджетних джерел фінансування, що підвищує економічну стійкість територіальних громад.

Порівняння фінансово-економічних механізмів підтверджує поляризацію спроможності громад. Якщо Київ, Львів та Вінниця використовують бюджет розвитку як «капітал для стрибка» (інвестуючи в інновації та інфраструктуру майбутнього), то Харків та Миколаїв вимушено трансформують його у «фонд швидкого реагування».

Однак, спільним позитивним трендом є перехід усіх громад до ваучерних та грантових механізмів підтримки МСБ, що свідчить про розуміння ролі малого бізнесу як основного джерела наповнення бюджету у майбутньому.

Просторово-економічні інструменти реалізації стратегій у 2025 - 2026 рр. стали ключовими для релокації бізнесу та відновлення промислового потенціалу. Зокрема, у Київ просторово-економічна політика зосереджена на ревіталізації промислових територій та розвитку індустріальних і технологічних зон у межах міста. Столиця використовує потенціал промислових кластерів і транспортної інфраструктури для розміщення високотехнологічних і сервісно-виробничих підприємств, що дозволяє поєднати релокацію бізнесу з модернізацією міської економіки та збереженням зайнятості.

Для Львівської МТГ характерним є акцент на розвитку індустріальних парків і логістичних хабів як інструментів інтеграції релокованих підприємств у місцеву економіку. Просторові рішення поєднуються з принципами SMART-спеціалізації, що сприяє формуванню кластерів у сферах машинобудування, IT та переробної промисловості, а також посиленню транскордонної економічної взаємодії.

У Вінницькій МТГ просторово-економічні інструменти реалізуються через розвиток компактних промислових зон і підготовлених інвестиційних майданчиків. Громада орієнтується на розміщення малого та середнього виробничого бізнесу, що дозволяє швидко створювати робочі місця та забезпечувати стійке наповнення місцевого бюджету без надмірного навантаження на міську інфраструктуру.

У прифронтовій громаді міста Харкова просторово-економічні інструменти мають виразний відновлювальний характер. Основна увага зосереджена на перепрофілюванні пошкоджених промислових територій і формуванні нових виробничих осередків з урахуванням безпекових чинників. Релокація підприємств супроводжується створенням тимчасових і модульних виробничих майданчиків, що дозволяє частково відновити промисловий потенціал навіть в умовах підвищених ризиків.

Для Миколаївської МТГ просторово-економічна політика тісно пов’язана з післявоєнною реконструкцією та структурною трансформацією економіки. Громада використовує інструменти планування індустріальних зон і портово-логістичних територій для відновлення виробничих функцій, орієнтуючись на розвиток переробної промисловості та елементів «блакитної економіки» за підтримки міжнародних партнерів.

Просторово-економічні інструменти еволюціонували від простої оренди землі до створення складних екосистем. У 2025–2026 рр. вони стали ключовими для релокації бізнесу та відновлення промислового потенціалу (табл. 2.15) [56; 57; 58; 59; 60].

Таблиця 2.15. Характеристика просторово-економічних інструментів МЕР у досліджуваних територіальних громадах

Громада	Ключовий просторовий об'єкт	Результат для МЕР	Джерела фінансування
Київ МТГ	Поліцентричні бізнес-центри	Релокація високотехнологічного бізнесу, модернізація економіки, збереження зайнятості	Власний бюджет, міжнародні кредити (ЄІБ, ЄБРР)
Львівська МТГ	Логістичні та MilTech хаби	Інтеграція релокованих підприємств, розвиток кластерів, транскордонна економічна взаємодія пов’язана з близькістю до кордону ЄС.	Власний бюджет, державно-приватні програми, гранти
Вінницька МТГ	Мережа спеціалізованих ІП	SMART-вузли: компактні промислові кластери та інвестиційні платформи для швидкого створення робочих місць і підтримки МСП.	Власний бюджет, державні програми підтримки МСБ
Харківська МТГ	Безпечні (підземні) промзони	Часткове відновлення промислового потенціалу, релокація підприємств, підтримка зайнятості	Міжбюджетні трансферти, донорська допомога, міжнародні фонди
Миколаївська МТГ	Планування індустріальних зон та портово-логістичних територій	Відновлення виробничих функцій, розвиток переробної промисловості, «блакитна економіка»	Донорська допомога, міжнародні гранти, частково власний бюджет

Джерело: сформовано автором на основі [56; 57; 58; 59; 60].

Контент-аналіз стратегій показує, що просторово-економічні інструменти еволюціонували від простої оренди землі до створення складних екосистем (індустріальних парків із сервісами). Якщо у Львові та Вінниці ці інструменти працюють на розширення, то у Харкові та Миколаєві — на адаптацію та виживання економіки в екстремальних умовах.

Наступним кроком є аналіз партнерських та мережевих механізмів, які є «лакмусовим папірцем» спроможності громад. У сучасних умовах жодна ТГ не може розвиватися ізольовано: успіх стратегії МЕР прямо залежить від глибини горизонтальних зв’язків між владою, бізнесом, наукою та міжнародними донорами (модель «Четверної спіралі»).

У межах дослідження мережевих інструментів місцевого економічного розвитку виявлено три ключові механізми взаємодії в досліджуваних громадах:

Перша модель «Влада – Бізнес» (кластерні ініціативи) - передбачає об’єднання підприємств однієї галузі для спільного експорту, закупівель та координації інтересів. На прикладі Львівської МТГ ця модель реалізована через створення галузевих кластерів (ІТ, медичний сектор, туризм), де міська влада виступає партнером, надаючи площі та пільги в обмін на створення робочих місць. Харківська МТГ зосередилася на оборонному кластері, координуючи взаємодію між виробниками дронів, РЕБ та промисловими підприємствами для оперативного виконання замовлень. У Вінницькій МТГ ключову роль відіграють агрокластери, що формують партнерства між фермерами та переробними підприємствами у межах індустріальних парків.

Друга модель «Муніципальне та міжрегіональне співробітництво» - забезпечує синергію сусідніх громад для вирішення спільних економічних завдань. На прикладі Київської МТГ це виявилося у реалізації проєкту «Київська агломерація», який передбачає спільну логістичну мережу та інтегрований ринок праці з прилеглими громадами (Ірпінь, Буча, Бровари), що посилює економічне ядро столиці. Миколаївська МТГ застосовує транскордонне партнерство, виступаючи пілотним майданчиком для мережі «Міста-побратими для відновлення», де європейські міста-партнери курують окремі економічні напрями (енергетика, водопостачання).

Третя модель «Міжнародні донорські та експертні мережі» спрямована на залучення зовнішнього фінансового та інтелектуального капіталу. Миколаївська МТГ демонструє найбільш розгалужену мережу партнерства із UN-Habitat, UNDP та ЄЕК ООН, що дозволяє інтегруватися у глобальні ланцюжки «зеленого» суднобудування. Вінниця та Львів беруть участь у мережі «100 кліматично нейтральних та розумних міст до 2030 року», що відкриває доступ до спеціалізованих фондів ЄС для модернізації промислової та інфраструктурної бази.

У межах дослідження мережевих інструментів місцевого економічного розвитку окрему увагу слід приділити діалоговим платформам (Public-Private Dialogue), які виступають інструментом комунікації між владою та бізнес-спільнотою. Зокрема, у Києві та Львові функціонують бізнес-омбудсмени та інвестиційні ради, що забезпечують оперативне вирішення проблем інвесторів і сприяють підвищенню привабливості регіону для капіталовкладень. Крім того, платформи «Зроблено в Україні» інтегрують локальні громади у загальнонаціональну мережу підтримки вітчизняного виробника, формуючи місцеві центри консультування бізнесу та просування української продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Таким чином, синергія цих мережевих інструментів формує цілісну систему локальної економічної взаємодії, що стимулює сталий розвиток територіальних громад та підвищує їх інтеграцію у національні та міжнародні економічні ланцюги.

Фінальним акордом аналізу є дослідження інструментів підтримки підприємництва та зайнятості, оскільки вони демонструють, як стратегічні наміри трансформуються у добробут конкретного мешканця громади через створення робочих місць та підтримку самозайнятості. Починаючи з початком військової агресії рф проти України ці інструменти стали найбільш людиноцентрованими.

Аналіз стратегій місцевого економічного розвитку демонструє, що громади застосовують різні підходи до стимулювання підприємницької активності та створення робочих місць.

У поточному періоді громади відійшли від пасивного спостереження за ринком праці до активного «створення» підприємців. Основними механізмами стали:

- муніципальні гранти та ваучерна підтримка, зокрема Львівська МТГ продовжує успішну практику ваучерів для бізнесу (інноваційні, експортні та компенсаційні). Найперспективніші є ваучери на енергонезалежність, що

дозволяють підприємствам працювати автономно. Міська громада Києва запроваджує пряме грантове фінансування для стартапів у сфері Dual-use (подвійного призначення), стимулюючи столичних розробників створювати оборонні технології. Вінницька МТГ використовує механізм компенсації ЄСВ за створення нових робочих місць, що стимулює бізнес виходити з «тіні»;

- реінтеграція ветеранів через підприємництво (Ветеранський бізнес), останнім часом, вважається ключовим трендом місцевого економічного розвитку громад для всіх досліджуваних громад:

Миколаївська та Харківська МТГ створюють мережі ветеранських хабів-інкубаторів, де ветерани отримують не лише психологічну реабілітацію, а й початковий капітал на відкриття мікробізнесів (кав'ярні, сервісні центри, агростартапи), що є стратегічно важливим для соціальної стабільності прифронтових міст;

Львівська МТГ реалізує Програму «Школа ветеранського бізнесу» на базі місцевих університетів, де місто оплачує навчання та менторство для колишніх військових.

- Центри підтримки підприємництва (Diia.Business та муніципальні аналоги):

у Вінницькій міській територіальній громаді діє Муніципальний центр інновацій, який функціонує як коворкінг та консультаційний хаб. Тут підприємці можуть отримати комплексну підтримку — від реєстрації ФОП до оформлення заявки на міжнародний грант;

у Харківській міській територіальній громаді створюються цифрові платформи для релокованого бізнесу. Вони забезпечують підприємцям, які тимчасово виїхали, можливість підтримувати зв'язок із містом та планувати повернення, зокрема завдяки пільговим умовам оренди муніципального майна.

Зведена інформація основних інструментів наведена в таблиці 2.16. [56; 57; 58; 59; 60].

Таблиця 2.16 Інструменти співпраці та партнерств для економічного зростання

№	Інструмент мережевої підтримки	Очікуваний ефект для місцевого економічного розвитку та зайнятості	Приклади реалізації у громадах
1.	Кластерні ініціативи	Концентрація підприємств однієї галузі для спільного експорту, закупівель та інновацій; стимулювання створення робочих місць; розвиток МСП	Львів: IT, медичні та туристичні кластери; Вінниця: агрокластери
2.	Міжмуніципальне співробітництво	Синергія сусідніх громад для формування інтегрованих ринків праці та логістичних мереж; ефективне використання ресурсів регіону	Київ: «Київська агломерація»; Миколаїв: мережа «Міста-побратими для відновлення»
3.	Міжнародні партнерства та донорські мережі	Залучення фінансових і інтелектуальних ресурсів; модернізація промисловості; інтеграція у глобальні економічні ланцюги; впровадження «зелених» технологій	Миколаїв: UN-Habitat, UNDP, ЄЕК ООН; Львів і Вінниця: програма «100 кліматично нейтральних міст»
4.	Діалогові платформи (Public-Private Dialogue)	Безпосередня комунікація між владою та бізнесом; швидке вирішення інвестиційних проблем; просування вітчизняного виробника	Київ та Львів: бізнес-омбудсмени та інвестиційні ради; всі громади: «Зроблено в Україні»

Джерело: сформовано автором на основі [56; 57; 58; 59; 60].

Аналіз демонструє, що використання інструментів є ключовим чинником підвищення ефективності стратегій місцевого економічного розвитку. Кластерні ініціативи стимулюють створення робочих місць і розвиток малого та середнього бізнесу, міжмуніципальне співробітництво формує інтегровані ринки праці та логістичні мережі, міжнародні партнерства забезпечують доступ до фінансових та інтелектуальних ресурсів, а діалогові платформи підвищують швидкість вирішення інвестиційних проблем та підтримують розвиток вітчизняного виробника. Синергійне використання цих інструментів дозволяє громадам ефективніше адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів, підвищує їх економічну стійкість та прискорює залучення капіталу.

Детальний аналіз інструментів та механізмів реалізації стратегій місцевого економічного розвитку дозволив розкрити внутрішню логіку функціонування кожної окремої громади. З метою систематизації виявлених тенденцій, сильних сторін та критичних ризиків, нами було застосовано методологію SWOT-аналізу. Це дало змогу узагальнити досвід п’яти різних за профілем громад — від прифронтового Харкова до тилового Львова — та виокремити спільні риси сучасної моделі місцевого економічного розвитку. Такий підхід дозволив не лише окреслити індивідуальні успіхи, але й визначити загальний знаменник, що характеризує стратегічні практики українських громад у воєнний та поствоєнний періоди. Узагальнена SWOT-матриця стратегій МЕР досліджуваних громад (2024 -2026 р.) синтезує спільні риси стратегічного планування Києва, Львова, Вінниці, Харкова та Миколаєва: (табл.2.17).

Таблиця 2.17 Узагальнена SWOT-матриця стратегій МЕР досліджуваних громад, 2024 -2026 рр.

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Висока адаптивність стратегій до умов війни. 2. Глибока цифровізація муніципальних послуг. 3. Наявність дієвих індустріальних парків. 4. Сильна мережа міжнародних партнерств.	1. Висока залежність від зовнішнього донорського фінансування. 2. Кадровий дефіцит у сфері управління проєктами. 3. Обмеженість власних ресурсів бюджетів розвитку у прифронтових зонах.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Інтеграція в європейські ланцюжки доданої вартості. 2. Розвиток сектору Dual-use (технології подвійного призначення). 3. Залучення ветеранів як нової активної бізнес-сили.	1. Продовження безпекових ризиків та руйнування інфраструктури. 2. Демографічна криза та відтік кваліфікованої робочої сили. 3. Ризик «втоми» міжнародних донорів.

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз стратегій місцевого економічного розвитку українських громад показав, що навіть у складних умовах війни муніципальні стратегії залишаються гнучкими та адаптивними. Цифровізація, розвиток індустріальних

парків та міжнародні партнерства формують основу для інвестицій та інновацій. Водночас обмеженість власних ресурсів і залежність від зовнішньої підтримки підкреслюють потребу у зміцненні внутрішніх управлінських та фінансових спроможностей.

Можливості інтеграції у європейські економічні ланцюги, розвиток нових технологій та залучення людського потенціалу (зокрема ветеранів) відкривають перспективи відновлення та зростання. Однак безпекові ризики, демографічні виклики та ймовірність зниження донорської активності вимагають стратегічного планування з акцентом на стійкість.

В цілому, громади демонструють здатність поєднувати внутрішні ресурси із зовнішніми можливостями, формуючи основу для довгострокового економічного розвитку та відновлення у воєнний і поствоєнний періоди.

Завершуючи контент-аналіз, можна констатувати, що стратегії розвитку місцевого економічного розвитку досліджуваних громад досягли рівня 0.3 (Smart & Resilient). Концептуальна цілісність свідчить про те, що стратегії перестали бути формальними документами, містять чітко визначені KPI та інтегровані з Бюджетами розвитку і міжнародним фінансуванням. Людиноцентричність проявляється в включенні комплексного соціального блоку (реінтеграція ветеранів, забезпечення інклюзивності), що підкреслює роль людського капіталу для ефективності економіки. Енергетична та безпекова складова стали фундаментальними елементами стратегій, завдяки чому українські міста стають унікальними прикладами для міжнародного урбаністичного досвіду.

Ефективність стратегій МЕР у 2024 - 2026 рр. визначається їхньою гнучкістю та здатністю адаптуватися до конкретних умов громади:

- для прифронтових громад (Харків, Миколаїв) пріоритетом є безпека та збереження людського капіталу. Рекомендовано розвивати захищену промислову інфраструктуру, стимулювати енергетичну децентралізацію для критичного бізнесу, впроваджувати модель мобільної економіки для легкого

обладнання та створювати цифрові двійники активів для залучення інвестицій під відбудову;

- для тилових хабів (Львів, Вінниця, Київ) основна мета — експансія та інтеграція у глобальні ринки. Рекомендовано поглиблювати SMART-спеціалізацію індустріальних парків, створювати муніципальні центри підтримки експорту, розвивати механізми локального Angel Investing для стартапів подвійного призначення та інтегрувати логістику у європейські транспортні коридори.

- спільна рекомендація для всіх громад — «Ветеранський стандарт МЕР»: пріоритетний доступ ветеранів до оренди комунального майна, квоти у муніципальних закупівлях та безоплатний консалтинг для підтримки ветеранського підприємництва.

Такі практичні заходи дозволяють трансформувати стратегічні документи у дієвий механізм економічного розвитку та прискорити відновлення і зростання громад.

Отже, проведений контент-аналіз стратегій місцевого економічного розвитку та механізмів їх реалізації у п’яти ключових громадах України (Київ, Львів, Вінниця, Харків, Миколаїв) свідчить про принципову трансформацію підходів до муніципального управління та економічного планування станом на 2025 - 2026 рік. Громади відійшли від універсальних, формальних моделей до контекстно зумовлених стратегій, які враховують безпекові ризики, фінансову спроможність та економічну спеціалізацію території. було встановлено, що сучасні стратегії поєднують: сервісні та проектно-кризові моделі управління, де міська влада стає партнером для бізнесу або платформою для залучення ресурсів; просторово-економічні інструменти, що забезпечують релокацію підприємств, розвиток індустріальних парків і кластерів, а також відновлення промислового потенціалу прифронтових громад; мережеві та партнерські механізми, які інтегрують горизонтальні зв’язки між владою, бізнесом, наукою та міжнародними донорами, підвищуючи ефективність реалізації стратегічних цілей; фінансово-економічні механізми, де бюджети розвитку

використовуються як «капітал для стрибка» в інноваційних громадах (Київ, Львів, Вінниця) та як «фонд швидкого реагування» у громадах відновлення (Харків, Миколаїв); людиноцентричні інструменти підтримки підприємництва, включаючи гранти, ваучери, центри підтримки та програми ветеранського бізнесу, що трансформують стратегічні наміри у реальний економічний добробут громади.

Загалом, результати дослідження демонструють, що місцевий економічний розвиток перетворився на динамічну, контекстно адаптовану систему, де громада виступає не лише як адміністратор ресурсів, а як активний партнер у створенні робочих місць, інноваційних можливостей і стійкої економіки. Така еволюція стратегій формує основу для довгострокового економічного зростання, соціальної стабільності та інтеграції громад у національні та міжнародні економічні ланцюги.

Висновки до розділу 2

1. У результаті комплексного аналізу управління місцевим економічним розвитком територіальних громад України встановлено, що його ефективність визначається взаємодією природно-ресурсних, інституційних та фінансово-економічних детермінантів, які зазнали суттєвої трансформації під впливом воєнних та екзогенних шоків. Земельний ресурс зберігає статус базового структуроутворюючого чинника, проте його роль зміщується від кількісних показників володіння до оцінки фактичної господарської доступності та ефективності муніципального менеджменту. Інституційний базис МЕР, закладений реформою децентралізації, демонструє високу адаптивність у кризових умовах, а фінансова автономія громад та гнучкість місцевих бюджетів прямо корелюють із результативністю їх економічного функціонування.

2. Аналіз підприємницького та інвестиційного середовища засвідчив компенсаторний характер сучасної моделі відновлення економічної активності. Попри зростання чисельності суб’єктів мікропідприємництва та ФОП,

спостерігається ерозія податкової бази через скорочення чисельності найманих працівників та стагнацію сектору юридичних осіб. Ключовим драйвером технологічної модернізації та відновлення реального сектора економіки визначено середнє підприємництво, яке забезпечує основний обсяг капітальних вкладень та створення робочих місць із високою доданою вартістю. Доведено стратегічну необхідність переходу від моделі «адаптивного виживання» до проактивної стратегії «структурно-інноваційного оновлення», що передбачає стимулювання капітальних інвестицій, розвиток індустріально-логістичної інфраструктури та підтримку високотехнологічного бізнесу.

3. Узагальнення даних щодо системи управління МЕР засвідчило поступовий перехід від адміністративно-ієрархічної моделі до мережевої та партнерської архітектоніки, де органи місцевого самоврядування виконують функції координаторів, фасилітаторів та стратегічних партнерів економічного розвитку. Ідентифікація суб’єктного складу МЕР дозволила виокремити управлінське ядро, операторів розвитку, бізнес-сектор, міжнародних донорів, науково-освітні та експертні середовища, а також державний регуляторний рівень. Узгоджена взаємодія цих суб’єктів є критичною умовою адаптивності локальних економік до зовнішніх шоків.

4. Контент-аналіз стратегій п’яти ключових громад підтвердив високий рівень інституційної адаптивності та наявність асиметрії в стратегічних моделях. Виокремлено моделі «інноваційного зростання» (Львів, Вінниця) із фокусом на SMART-спеціалізацію та експорту орієнтовані інвестиції, а також «відновлення та стійкості» (Харків, Миколаїв) із пріоритетом збереження промислового потенціалу та критичної інфраструктури. Для забезпечення синергії між владою, бізнесом і донорами формується «сервісно-партнерська модель», що реалізується через спеціалізовані інституції та принцип «єдиного вікна».

5. Систематизація інструментів МЕР засвідчила значення чотирьох функціональних груп: інституційних, фінансово-економічних, просторових та партнерських. Просторово-економічні важелі (індустріальні парки, логістичні

хаби) виступають ключовим чинником локалізації бізнесу та формування нових ланцюгів доданої вартості. Партнерські механізми, реалізовані через модель «Четверної спіралі» (Quadruple Helix), галузеві кластери та діалогові платформи, мінімізують трансакційні витрати та підвищують довіру до місцевих інститутів влади.

6. Встановлено, що особлива увага приділяється соціально-інклюзивним аспектам стратегій МЕР. Впровадження «Ветеранського стандарту» та гендерно-орієнтованих програм сприяє розширенню ринку праці, залученню людського капіталу та зміцненню економічної стабільності громад у умовах демографічної кризи.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [1.1.1; 1.1.2; 1.1.4; 1.2.1; 2.3; 2.5]

РОЗДІЛ 3
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД

3.1 Стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад

Повномасштабна воєнна агресія проти України зумовила глибоку трансформацію соціально-економічного простору територіальних громад, суттєво змінивши умови їх функціонування, пріоритети розвитку та управлінські підходи. Безпрецедентні безпекові виклики призвели до руйнування критичної інфраструктури, порушення виробничо-логістичних зв’язків, втрати частини економічного потенціалу, зниження інвестиційної привабливості територій, масштабної вимушеної міграції населення та релокації бізнесу. У таких умовах територіальні громади набувають особливого значення як базовий рівень економічної стабілізації, гуманітарного реагування, відновлення життєдіяльності населення та формування передумов довгострокового розвитку [63–65; 67–68; 70; 90–94].

Водночас воєнні умови засвідчили обмеженість традиційних підходів до стратегічного планування місцевого економічного розвитку, які формувалися переважно в умовах відносної макроекономічної стабільності. Значна частина стратегій розвитку територіальних громад була зорієнтована на прогнозовані сценарії економічного зростання, поступове нарощування інвестиційної активності, розвиток інфраструктури, підприємництва та людського капіталу.

За результатами аналізу офіційних вебсайтів 20 міських рад обласних центрів України та м. Києва встановлено, що стан стратегічного планування розвитку територіальних громад залишається неоднорідним. Зокрема, на вебсайтах Миколаївської, Рівненської, Харківської та Чернігівської міських рад не було виявлено окремих тематичних розділів або сторінок, присвячених

стратегіям розвитку громад, що ускладнює доступ жителів до інформації про стратегічні пріоритети, плани заходів та результати їх реалізації [56–60; 126–140].

Станом на квітень 2026 р. затверджені стратегії розвитку мали 11 міських територіальних громад, а саме: Вінницька, Житомирська, Івано-Франківська, Кропивницька, Луцька, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська та Ужгородська МТГ. Із них п’ять стратегій мають горизонт планування до 2027 р., одна — до 2028 р., чотири — до 2030 р., а Івано-Франківська МТГ затвердила стратегію розвитку до 2040 року. Показово, що 10 із 11 зазначених громад затвердили або оновили свої стратегії у 2024–2026 рр., тоді як Вінниця продовжує керуватися документом, сформованим ще у довоєнних умовах 2021 року.

Окрему проблему становить оприлюднення стратегій у єдиній геоінформаційній системі здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад. Станом на 30 квітня 2026 р. в цій системі були представлені стратегії міських територіальних громад лише шести областей: Вінницької, Дніпропетровської, Закарпатської, Миколаївської, Полтавської та Рівненської. Серед обласних центрів, які мають актуальні стратегії, у системі була представлена лише Полтава. Це свідчить про недостатній рівень цифрової відкритості стратегічних документів громад.

У 9 із 20 проаналізованих міст актуальних локальних стратегій розвитку міських територіальних громад не було виявлено. Зокрема, Дніпро, Запоріжжя, Черкаси та Чернівці мають стратегії розвитку міст, а не саме територіальних громад, причому ці документи були затверджені у 2017–2021 рр. і не повною мірою враховують сучасні умови війни, відновлення та євроінтеграції. На офіційних вебсайтах Харківської, Херсонської та Чернігівської міських рад не було знайдено актуальних стратегій розвитку МТГ. Чернігів лише у жовтні 2025 р. ухвалив рішення про початок розроблення проєкту стратегії розвитку громади до 2027 року.

Показовим є приклад Львівської міської територіальної громади, яка у липні 2025 року затвердила стратегію розвитку на 2026–2028 роки. Водночас цей документ містить лише п’ять сторінок і фактично зводиться до переліку пріоритетів, завдань та галузей публічних інвестицій. У ньому відсутні розгорнутий аналіз поточної ситуації, стратегічні та оперативні цілі, а також положення щодо моніторингу, що дає підстави розглядати його як обмежений за змістом стратегічний документ.

Важливим показником практичної дієвості стратегій є наявність планів заходів з їх реалізації. Із 11 громад, які мають затверджені стратегії, актуальні плани заходів були виявлені лише у восьми. Винятками стали Вінниця, Одеса та Суми. Зокрема, у Вінниці згадки про відповідний план відсутні; Одеса після затвердження стратегії у лютому 2026 р. перебувала на етапі збору пропозицій до плану заходів на 2026–2027 рр.; Суми, хоча й зазначили наявність плану до 2027 р., не оприлюднили його як додаток до рішення ради або на сторінці стратегії розвитку громади.

Серед громад, у яких плани заходів були виявлені, Ужгородська МТГ сформувала план до 2026 р.; Житомирська, Кропивницька, Луцька, Миколаївська та Рівненська МТГ — до 2027 р.; Івано-Франківська та Полтавська МТГ — до 2028 року. Це свідчить про різну глибину середньострокового планування та неоднаковий рівень готовності громад до системного управління реалізацією стратегічних пріоритетів.

Ще більш проблемною є ситуація з моніторингом реалізації стратегій. Результати моніторингу планів заходів у тематичних розділах офіційних сайтів оприлюднили лише два міста — Кропивницький та Луцьк. Кропивницький опублікував результати моніторингу за І півріччя 2025 р., а Луцьк — результати виконання плану за перші два квартали 2025 р. та за 2025 р. загалом. При цьому річний звіт про реалізацію стратегії у тематичному розділі вебсайту оприлюднила лише Луцька міська рада.

Таким чином, наведені дані свідчать, що наявність стратегії розвитку ще не гарантує ефективності стратегічного управління громадою. Для забезпечення практичної результативності стратегія має супроводжуватися реалістичним планом заходів, визначеними джерелами фінансування, системою індикаторів, регулярним моніторингом та публічним звітуванням. Відсутність хоча б одного з цих елементів знижує управлінську цінність стратегічного документа та перетворює його на формальний інструмент, що не повною мірою забезпечує потреби відновлення, сталого розвитку та європейської інтеграції територіальних громад.

Проте в умовах війни та повоєнного відновлення такі підходи виявляються недостатньо адаптивними, оскільки не повною мірою враховують комплекс воєнних, фінансових, демографічних, інституційних, логістичних та безпекових ризиків. У результаті між змістом чинних стратегічних документів багатьох громад і реальними соціально-економічними умовами виникає певний дисбаланс. Деструкція виробничих ланцюгів, пошкодження інфраструктури, втрата робочих місць, зміна структури населення, поява значної кількості внутрішньо переміщених осіб, релокація підприємств і зміна інвестиційних пріоритетів потребують не просто оновлення стратегій, а переосмислення самої методології стратегування місцевого економічного розвитку. У цьому контексті стратегування місцевого економічного розвитку слід розглядати не як формальне розроблення стратегічного документа, а як безперервний управлінський процес, спрямований на адаптацію громади до змін зовнішнього середовища, мобілізацію внутрішнього потенціалу, залучення зовнішніх ресурсів, формування економічної стійкості та забезпечення повоєнного відновлення [63–65; 67–73; 91–94].

На відміну від традиційного стратегічного планування, стратегування має динамічний характер, передбачає постійний моніторинг ситуації, сценарне прогнозування, коригування управлінських рішень і поєднання короткострокових антикризових заходів із довгостроковими цілями розвитку.

Особливістю стратегування місцевого економічного розвитку в умовах безпекових загроз є включення безпекового імперативу до системи базових умов економічного розвитку громади. Безпека перестає бути лише окремим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування й набуває статусу наскрізного чинника, який визначає можливості інвестування, функціонування бізнесу, розвитку інфраструктури, збереження людського капіталу та забезпечення якості життя населення. Відтак економічна стратегія громади в умовах війни й повоєнного відновлення має поєднувати завдання цивільного захисту, відновлення інфраструктури, підтримки бізнесу, соціальної інтеграції населення та підвищення інвестиційної привабливості території.

Відсутність чітко структурованої моделі стратегування, орієнтованої на специфіку воєнного та повоєнного періодів, обмежує можливості громад щодо ефективного використання внутрішніх ресурсів, залучення міжнародної допомоги, відновлення підприємницької активності та підтримки релокованого бізнесу. Саме тому актуальним є формування адаптивної управлінської моделі місцевого економічного розвитку, здатної поєднувати економічні, безпекові, соціальні, інституційні та інвестиційні компоненти.

Наукові підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад здебільшого акцентують увагу на системності, інклюзивності, партнерстві, сталості та узгодженості стратегічних пріоритетів із ресурсними можливостями громади [63; 68–73; 91–94; 100–103].

Водночас сучасні дослідження дедалі більше зміщують акцент на проблематику адаптації громад до умов воєнної нестабільності, підвищення їхньої інституційної спроможності, управління ризиками, відновлення інфраструктури, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, залучення міжнародної допомоги та поєднання завдань швидкої відбудови з довгостроковими цілями сталого розвитку. Попри наявність значної кількості наукових напрацювань, недостатньо розробленим залишається питання формування інтегрованого інструментарію стратегування місцевого

економічного розвитку, який би дозволяв поєднувати безпековий імператив, економічну резильєнтність, інвестиційну привабливість, підтримку бізнесу та управління людським капіталом у межах єдиної управлінської моделі.

Особливої уваги потребує розроблення таких підходів, які були б придатними для використання громадами з різним рівнем руйнувань, різною структурою економіки, різним кадровим потенціалом і різними можливостями залучення зовнішніх ресурсів.

Метою стратегування місцевого економічного розвитку в умовах безпекових загроз є формування такої системи управлінських рішень, яка забезпечує економічну стійкість громади, адаптацію до воєнних і повоєнних викликів, мобілізацію внутрішніх ресурсів, залучення інвестицій, підтримку підприємництва та створення умов для сталого відновлення території.

У сучасній системі публічного управління стратегування місцевого економічного розвитку виконує кілька ключових функцій:

- забезпечує формування довгострокового бачення розвитку громади з урахуванням нових безпекових і соціально-економічних реалій;
- сприяє узгодженню інтересів органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, міжнародних партнерів, релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб;
- дає змогу раціонально розподіляти обмежені фінансові, кадрові, інфраструктурні та організаційні ресурси. По-четверте, формує основу для залучення зовнішнього фінансування, донорської підтримки, інвестицій і державно-приватного партнерства (Додаток Д).

Методологічною основою стратегування місцевого економічного розвитку в умовах воєнного та повоєнного періодів є поєднання п’яти основних принципів, які зосереджені на рис.3.1.

Рисунок 3.1 – Принципи стратегування місцевого економічного розвитку в умовах воєнного та повоєнного періодів

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

- комплексності, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних, інфраструктурних, просторових, екологічних та безпекових аспектів розвитку

громади. Місцевий економічний розвиток не може розглядатися ізольовано від стану критичної інфраструктури, демографічної ситуації, ринку праці, рівня безпеки, доступності послуг та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування [95–100] ;

- партнерства – передбачає активну взаємодію органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, закладів освіти, міжнародних донорів, релокованих підприємств і мешканців громади. Саме партнерська модель дозволяє компенсувати ресурсні обмеження громад, мобілізувати додаткові можливості та забезпечити ширшу підтримку стратегічних рішень;

- сталого розвитку – орієнтує стратегування не лише на швидку відбудову зруйнованих об’єктів, а й на формування якісно нової моделі розвитку громади, заснованої на економічній ефективності, соціальній справедливості, екологічній відповідальності та інституційній прозорості. У післявоєнний період особливо важливо не просто відновити довоєнний стан, а створити більш стійку, інноваційну та конкурентоспроможну локальну економіку;

- адаптивності – відображає здатність громади оперативно реагувати на зміни безпекової, економічної та демографічної ситуації. Адаптивне стратегування передбачає використання сценарного підходу, регулярне оновлення стратегічних цілей, перегляд пріоритетів, гнучке управління ресурсами та постійний моніторинг результатів;

- резильєнтності – здатність громади не лише протистояти кризовим впливам, а й відновлюватися після них, зберігаючи базові функції життєзабезпечення, економічну активність і соціальну згуртованість. У цьому контексті резильєнтність стає ключовою характеристикою ефективного стратегування місцевого економічного розвитку.

Важливим елементом стратегування є управління людським капіталом. Безпекові виклики спричинили масштабні демографічні зрушення, які змінили структуру локальних ринків праці. Внутрішньо переміщені особи мають

розглядатися не лише як отримувачі соціальної допомоги, а як важливий ресурс економічного відновлення громад [93].

Для громад-реципієнтів приплив населення може створювати додаткові можливості для розвитку підприємництва, формування нових компетенцій, заповнення кадрових дефіцитів і створення нових економічних ніш. Ефективна робота з людським капіталом ВПО має включати інвентаризацію професійних компетенцій, створення цифрових профілів навичок, підтримку самозайнятості, розвиток мікропідприємництва, залучення до місцевого ринку праці, створення коворкінгових просторів, програм перекваліфікації та інтеграції в економічне життя громади. Особливого значення набуває також синергія між релокованим бізнесом і переміщеними працівниками, коли громада виступає посередником у відновленні трудових, виробничих і підприємницьких зв’язків.

У межах стратегування місцевого економічного розвитку важливим є перехід від логіки гуманітарного реагування до логіки економічного відтворення. Це означає, що підтримка ВПО, релокованого бізнесу, постраждалих підприємств і місцевих мешканців має бути інтегрована у ширшу систему економічного розвитку громади. Такий підхід дозволяє формувати нові точки зростання, диверсифікувати економічну структуру, розвивати високотехнологічні, креативні, сервісні та соціально орієнтовані види діяльності.

Практичне значення адаптивного стратегування можна простежити на прикладі Миколаївської міської територіальної громади. Довоєнна модель розвитку громади значною мірою ґрунтувалася на промисловості, логістиці, агропереробці, розвитку інфраструктури та залученні приватних інвестицій. У період війни стратегічний фокус змістився на забезпечення базової життєздатності громади, аварійне відновлення критичних об’єктів, підтримку населення, релокацію бізнесу та збереження управлінської спроможності (табл.3.1).

Таблиця 3.1 Трансформація пріоритетів стратегування місцевого економічного розвитку Миколаївської міської територіальної громади

№	Параметр	Довоєнний період	Період війни	Повоєнні стратегічні орієнтири
1.	Стратегічний фокус	Економічне зростання та конкурентоспроможність	Забезпечення базової життєздатності	Резильєнтний і сталий розвиток
2.	Економічна структура	Промисловість, логістика, агропереробка	Часткова зупинка та релокація бізнесу	Диверсифікація, МСП, інноваційні сектори
3.	Інвестиційні пріоритети	Приватні інвестиції, держпрограми	Донорська та гуманітарна підтримка	Міжнародна допомога, ППП, відбудовчі фонди
4.	Інфраструктура	Плановий розвиток	Аварійне відновлення критичних об’єктів	Відбудова за принципом “build back better”
5.	Ринок праці	Зайнятість і продуктивність	Втрата робочих місць, ВПО	Повернення людського капіталу, перекваліфікація
6.	Безпековий чинник	Фрагментарний	Домінуючий	Інтегрований у стратегування МЕР

Джерело: сформовано автором

У повоєнний період стратегічними орієнтирами мають стати резильєнтний розвиток, диверсифікація економіки, підтримка малого й середнього бізнесу, залучення міжнародної допомоги, розвиток державно-приватного партнерства, відновлення людського капіталу та відбудова інфраструктури за принципом “build back better”. Трансформація пріоритетів стратегування місцевого економічного розвитку свідчить, що у повоєнний період громади мають перейти від лінійної моделі економічного зростання до нелінійної моделі адаптивності, стійкості та структурної модернізації. Це означає, що стратегія громади має враховувати не лише бажані показники розвитку, а й можливі ризики, альтернативні сценарії, ресурсні обмеження, безпекові умови та необхідність швидкого коригування управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад в умовах безпекових викликів вважаємо за доцільним впроваджувати ряд управлінських інструментів (рис. 3.2). Зокрема, сценарне та ризик-орієнтоване стратегування. Воно передбачає розроблення

кількох сценаріїв розвитку громади — оптимістичного, реалістичного та кризового — з урахуванням безпекової ситуації, стану інфраструктури, можливостей бюджету, динаміки ринку праці та доступності зовнішнього фінансування. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування заздалегідь визначати критичні точки вразливості й формувати превентивні заходи [72; 82; 84–86; 91–94].

Рисунок 3.2 – Управлінські інструменти підвищення ефективності стратегування місцевого економічного розвитку громад

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT

Другим інструментом є регулярна актуалізація стратегій розвитку громад. В умовах високої невизначеності стратегія не може залишатися незмінним документом на тривалий період. Доцільним є застосування механізму ковзного планування, що передбачає щорічний або періодичний перегляд стратегічних цілей, оперативних завдань, проєктів і показників результативності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Третім інструментом є цифровізація моніторингу реалізації стратегічних проєктів. Використання цифрових платформ, дашбордів, геоінформаційних систем, електронних реєстрів і платформ управління відновленням дає змогу підвищити прозорість використання ресурсів, забезпечити контроль за виконанням проєктів, покращити звітність перед громадою та міжнародними партнерами.

Четвертим інструментом є посилення партисипації та залучення стейкхолдерів. У процесі стратегування доцільно активніше залучати представників бізнесу, громадськості, релокованих підприємств, ВПО, молоді, освітніх установ і міжнародних партнерів. Це сприятиме формуванню більш реалістичних стратегій, заснованих на реальних потребах громади та можливостях її розвитку.

П’ятим інструментом є конвергенція цілей відновлення, стійкості та конкурентоспроможності. Відбудова громад не повинна зводитися лише до відновлення довоєнного стану. Кожен проєкт має одночасно сприяти відновленню базових функцій життєзабезпечення, підвищенню стійкості до майбутніх ризиків і формуванню нових конкурентних переваг. Саме такий підхід відповідає логіці якісної модернізації територій у післявоєнний період.

Отже, стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад в умовах безпекових загроз і повоєнного відновлення має розглядатися як динамічний, адаптивний і багаторівневий процес управління змінами. Його ключовими орієнтирами є безпека, економічна резильєнтність, розвиток людського капіталу, підтримка бізнесу, цифровізація управління, залучення інвестицій і формування конкурентоспроможної локальної економіки. У таких

умовах територіальні громади стають не лише об’єктами відновлення, а й активними суб’єктами економічної трансформації України.

Запропонований підхід дозволяє перейти від фрагментарного реагування на кризові виклики до системного управління розвитком територій. Його впровадження сприятиме зміцненню інституційної спроможності громад, підвищенню ефективності використання ресурсів, залученню міжнародної підтримки, формуванню нових економічних можливостей і забезпеченню довгострокової стійкості українських територіальних громад у європейському економічному просторі.

Міські, сільські ради в сучасних умовах функціонують у надзвичайно складному управлінському середовищі. З одного боку, на них покладено обов’язок розроблення, затвердження та актуалізації значної кількості стратегічних, програмних і планових документів, які мають відповідати державним, регіональним та євроінтеграційним пріоритетам. З іншого боку, значна частина органів місцевого самоврядування стикається з обмеженим інституційним потенціалом, дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатністю аналітичних ресурсів, браком досвіду проєктного управління та високим навантаженням на управлінський персонал.

У таких умовах стратегія розвитку територіальної громади не повинна сприйматися лише як формальний документ, необхідний для виконання нормативних вимог. Її значення є значно ширшим. Публічний, прозорий і відкритий процес розроблення, реалізації, моніторингу та комунікації стратегії розвитку є важливим інструментом якісного місцевого врядування. Він дозволяє не лише визначити стратегічні й оперативні цілі громади, а й згуртувати мешканців навколо спільного бачення майбутнього, виявити прихований або недооцінений потенціал території, активізувати місцевий бізнес, залучити громадськість і посилити довіру до органів місцевого самоврядування.

Особливого значення наявність актуальної стратегії розвитку громади набуває в умовах війни, післявоєнного відновлення та євроінтеграції України.

Власна стратегія громади є свідченням того, що територія має чітке бачення свого розвитку, усвідомлює власні сильні й слабкі сторони, визначає пріоритети використання ресурсів і здатна обґрунтовано взаємодіяти з державою, міжнародними партнерами, донорами та інвесторами. Крім того, стратегічне планування на рівні громад є важливою передумовою підготовки України до впровадження підходів політики згуртованості Європейського Союзу, яка ґрунтується на принципах територіальної збалансованості, партнерства, прозорості, результативності та ефективного використання ресурсів.

З огляду на це радам доцільно забезпечити розроблення або актуалізацію стратегій розвитку міських територіальних громад відповідно до Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад, затверджених наказом Міністерства розвитку громад та територій України № 265 від 21 грудня 2022 року. Такий підхід дозволить уніфікувати процес стратегування, забезпечити його відповідність чинним нормативним вимогам і підвищити якість стратегічних документів [72].

Важливим завданням є узгодження стратегії розвитку міської територіальної громади зі стратегічними цілями, пріоритетами та завданнями, визначеними Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Така узгодженість дозволяє забезпечити логічний зв’язок між місцевим, регіональним і державним рівнями планування, уникнути дублювання заходів, підвищити шанси громади на залучення державного фінансування, міжнародної підтримки та участь у програмах відновлення [82; 84].

Окрему увагу слід приділити узгодженню стратегії розвитку міської територіальної громади з актуальною регіональною стратегією розвитку, погодженою у 2025 р. експертною робочою групою Мінрозвитку з опрацювання проєктів регіональних стратегій та планів заходів з їх реалізації. Це дозволить громаді не лише вписати власні пріоритети у ширший регіональний контекст, а й посилити аргументацію щодо необхідності

реалізації інфраструктурних, економічних, соціальних та інвестиційних проєктів.

Невід'ємною складовою стратегічного управління має бути розроблення плану заходів з реалізації стратегії розвитку громади. Такий план повинен містити конкретні проєкти, строки їх виконання, відповідальних виконавців, джерела фінансування, очікувані результати та показники ефективності. Саме план заходів забезпечує перехід від загальних стратегічних цілей до практичних управлінських дій, які можуть бути реалізовані, оцінені та прокомуніковані громаді.

Для забезпечення результативності стратегічного управління необхідно запровадити регулярний моніторинг реалізації плану заходів і самої стратегії розвитку. Доцільно проводити моніторинг виконання плану заходів двічі на рік, а оцінювання реалізації стратегії розвитку — не рідше одного разу на рік. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти проблеми, коригувати завдання, реагувати на зміни зовнішнього середовища, оцінювати досягнуті результати та підвищувати підзвітність органів місцевого самоврядування.

Важливим принципом стратегування має стати системне залучення жителів громади до розроблення, актуалізації, реалізації та моніторингу стратегії розвитку. Для цього доцільно використовувати публічні консультації, соціологічні опитування, громадські обговорення, тематичні робочі групи, експертні зустрічі, фокус-групи, онлайн-форми збору пропозицій та інші інструменти участі. При цьому важливо не лише збирати пропозиції мешканців, а й публічно оприлюднювати результати їх розгляду, пояснювати, які пропозиції враховано, які потребують доопрацювання, а які не можуть бути реалізовані з об'єктивних причин.

З метою підвищення прозорості стратегічного управління доцільно створити на офіційному вебсайті ради окремий тематичний розділ, присвячений стратегії розвитку міської територіальної громади. Такий розділ має бути зручним для користувачів, регулярно оновлюватися та містити повний перелік актуальних документів, пов'язаних зі стратегуванням розвитку

громади. У цьому розділі доцільно розмістити актуальні посилання на рішення про затвердження стратегії розвитку МТГ, саму стратегію розвитку в єдиній актуальній редакції з урахуванням усіх внесених змін, рішення про затвердження плану заходів з реалізації стратегії, звіти про результати моніторингу виконання плану заходів, а також звіти про результати моніторингу реалізації стратегії розвитку громади. Це дозволить мешканцям, депутатам, бізнесу, громадським організаціям, донорам та інвесторам швидко отримувати достовірну інформацію про стратегічні пріоритети громади та стан їх виконання.

Крім оприлюднення документів на сайті міської ради, важливим є розміщення стратегії розвитку МТГ в єдиній геоінформаційній системі здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад. Це сприятиме інтеграції місцевого стратегічного планування у загальнодержавну систему моніторингу регіонального розвитку, підвищить прозорість даних і створить передумови для порівняльного аналізу розвитку громад [86].

Доцільним є також оприлюднення стратегії розвитку МТГ та плану заходів з її реалізації у профілі громади в системі управління публічними інвестиціями DREAM. В умовах відновлення України ця система набуває особливого значення, оскільки дозволяє структурувати проєкти відбудови, забезпечити прозорість їх підготовки та реалізації, підвищити довіру міжнародних партнерів і створити зрозумілий механізм залучення фінансування [85].

Перспективним напрямом удосконалення стратегічного управління є вивчення досвіду Сумської міської ради та розгляд можливості створення електронного сервісу, який надає доступ до актуальних результатів моніторингу реалізації стратегії. Такий сервіс може містити інтерактивні дашборди, показники виконання стратегічних цілей, статус реалізації проєктів, обсяги залучених ресурсів, рівень виконання плану заходів і короткі пояснення

щодо досягнутих результатів. Це дозволить зробити стратегічне управління більш відкритим, зрозумілим і орієнтованим на результат.

В умовах війни, відновлення та євроінтеграції стратегія розвитку громади має функціонувати як практичний інструмент ухвалення управлінських рішень. Вона повинна допомагати визначати першочергові пріоритети, розподіляти обмежені ресурси, будувати партнерства, залучати фінансування для проєктів відбудови та розвитку, узгоджувати дії різних учасників місцевого розвитку й пояснювати мешканцям логіку управлінських рішень. Саме через стратегію громада має демонструвати, куди вона рухається, які проблеми вважає ключовими, які ресурси використовує та яких результатів прагне досягти.

Відсутність актуальної стратегії розвитку, плану заходів і системи публічного моніторингу суттєво знижує управлінську спроможність громади. У такому випадку громада втрачає можливість дати чіткі відповіді на базові питання: яким є її стратегічний напрям розвитку, які сфери є пріоритетними, на які цілі спрямовуються бюджетні та донорські кошти, які проєкти реалізуються, які результати вже досягнуті та які зміни відбулися для мешканців. Відсутність такої інформації послаблює довіру до влади, ускладнює комунікацію з партнерами та знижує інвестиційну привабливість території.

Отже, прозора комунікація стратегій розвитку громад не є формальністю або виключно вимогою законодавства. Вона є складовою якісного місцевого врядування, інструментом підзвітності, механізмом залучення громадян і важливою передумовою підготовки українських міст до європейських стандартів управління розвитком. Актуальна стратегія, реалістичний план заходів, відкритий моніторинг і постійна комунікація з громадою мають стати основою ефективного стратегування місцевого економічного розвитку в умовах війни, післявоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

Шевченківська сільська територіальна громада охоплює 21 населений пункт на площі 515,8 км², тому централізований цифровий моніторинг має зменшити витрати на збирання, повторне введення та погодження даних між структурними підрозділами й старостинськими округами. Фактичні власні

доходи загального фонду за дев’ять місяців 2025 р. становили 87,185 млн грн, а план власних доходів на 2026 р. – 127,315 млн грн. Базовий сценарій передбачає початкові інвестиції 500,0 тис. грн, або 0,39 % планових власних доходів 2026 р.: 260,0 тис. грн – налаштування програмного рішення; 90,0 тис. грн – перенесення й інтеграція даних; 70,0 тис. грн – навчання та кіберзахист; 80,0 тис. грн – обладнання і резерв [61; 62; 66].

Річний валовий ефект оцінено у 516,0 тис. грн: економія 1600 людино-годин становить 288,0 тис. грн за розрахункової вартості години 180 грн; скорочення паперових, транспортних і комунікаційних витрат – 108,0 тис. грн; зниження втрат від затримок та дублювання інформації – 120,0 тис. грн. За річних операційних витрат 120,0 тис. грн чистий ефект дорівнює 516,0 – 120,0 = 396,0 тис. грн, або 0,31 % планових власних доходів громади.

$$Ток = 500,0 / 396,0 = 1,3 \text{ року.}$$

$$NPV = –500,0 + 396,0 / 1,12 + 396,0 / 1,12^2 + 396,0 / 1,12^3 = 451,13 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення NPV та строк окупності менше двох років підтверджують економічну доцільність проєкту за прийнятих припущень. Розрахунок не включає непрямі вигоди від підвищення довіри донорів, своєчасного коригування проєктів і зменшення репутаційних ризиків, тому фактичний суспільний ефект може бути вищим [72; 85–86; 92; 104].

3.2 Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку

Фінансове забезпечення місцевого економічного розвитку є однією з ключових передумов формування спроможних територіальних громад. В умовах децентралізації громади перестають бути лише пасивними отримувачами державних ресурсів і поступово набувають ролі активних суб’єктів управління власним розвитком. Це передбачає не тільки використання бюджетних трансфертів, а й здатність органів місцевого самоврядування самостійно залучати, акумулювати та ефективно використовувати різні фінансові інструменти для реалізації інфраструктурних, соціальних, економічних та інвестиційних проєктів [78–81; 105–115; 120–121].

У сучасних умовах особливого значення набуває фінансова автономія територіальних громад, яка визначає їхню здатність планувати розвиток, забезпечувати надання якісних публічних послуг, підтримувати місцеве підприємництво, реалізовувати проєкти відновлення та реагувати на безпекові виклики. Водночас фінансова автономія не може розглядатися лише як наявність доходів місцевого бюджету. Вона передбачає комплексну спроможність громади формувати власну фінансову політику, управляти бюджетними ресурсами, залучати зовнішнє фінансування, контролювати боргові зобов'язання та забезпечувати прозорість використання коштів.

Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку — це способи та механізми залучення і використання фінансових ресурсів громадою для реалізації проєктів розвитку, підтримки економіки та покращення добробуту населення.

До таких інструментів належать: місцеві податки і збори, державні трансферти, субвенції, дотації, гранти, кредити, муніципальні облігації, кошти міжнародних фінансових організацій, державно-приватне партнерство, інвестиційні проєкти, місцеві цільові програми та краудфандинг

Податкові надходження, зокрема податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, податок на майно та плата за землю, становлять основу фінансової бази громад. Неподаткові доходи, до яких належать адміністративні збори, орендна плата, штрафи, доходи від комунального майна та надання послуг, виконують допоміжну, але важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості місцевих бюджетів. Важливим інструментом підтримки місцевого розвитку залишаються трансферти з державного бюджету, зокрема субвенції та дотації. Вони спрямовуються на фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, інфраструктурних об'єктів та інших пріоритетних напрямів. Водночас надмірна залежність громад від трансфертів знижує рівень їхньої фінансової самостійності та створює ризики нестабільності у разі зміни державної бюджетної політики [78–79; 83; 87; 120].

Рисунок 3.3 – Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку громад

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

Порівняння інструментів фінансування економічного розвитку громад Миколаївської області у 2024–2025 рр. свідчить про суттєві відмінності між сільськими, селищними та міськими громадами. Сільські громади найбільшою мірою залежать від плати за землю, єдиного податку, базових дотацій і субвенцій, оскільки їхня економічна база часто є обмеженою та пов’язана переважно з аграрним сектором [54; 87].

Селищні громади займають проміжне становище: вони мають більший потенціал власних доходів порівняно із сільськими громадами, однак у прифронтових регіонах, зокрема у Миколаївській області, значною залишається роль державних трансфертів, субвенцій і дотацій. Приклад Воскресенської селищної ТГ засвідчує, що у 2025 р. офіційні трансферти становили понад 105 млн грн, а базова та додаткова дотації разом — понад 55 млн грн, що підтверджує важливість державної підтримки для збереження функціональної спроможності громади.

Міські громади мають найвищий рівень фінансової самостійності, оскільки їх бюджети більше спираються на ПДФО, єдиний податок, акциз, плату за землю та податок на нерухомість. Водночас у 2025 р. навіть великі міські громади зазнають втрат через зменшення частки ПДФО та вилучення частини надходжень, що обмежує можливості фінансування розвитку. Для Миколаївської міської ТГ доходи бюджету зменшилися з 4,714 млрд грн у 2024 р. до 4,366 млрд грн у 2025 р., тобто на 348,9 млн грн. (Додатку Д).

Незважаючи на розширення фінансових можливостей територіальних громад у результаті децентралізації, у сучасних умовах їх економічний розвиток супроводжується низкою суттєвих фінансових труднощів. Воєнні виклики, нестабільність доходної бази, зростання видаткового навантаження, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів та недостатня ефективність окремих механізмів фінансового забезпечення негативно впливають на спроможність громад реалізовувати стратегічні цілі розвитку. У зв’язку з цим доцільним є узагальнення основних проблем фінансування економічного розвитку територіальних громад в Україні, які систематизовано у Додатку Ж.

Тому важливим завданням є нарощення власної дохідної бази громад, підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і зборів, а також розширення можливостей для залучення альтернативних джерел фінансування. Особливого значення для розвитку громад набувають гранти міжнародних донорів і програми технічної допомоги. Вони дозволяють фінансувати проєкти, які часто не можуть бути реалізовані лише за рахунок місцевого бюджету. Йдеться про проєкти енергоефективності, цифровізації, підтримки малого і середнього бізнесу, соціальної інфраструктури, інклюзії, відновлення пошкоджених об’єктів, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Однак ефективне використання грантових ресурсів потребує від громад належного рівня проєктного менеджменту, стратегічного планування, кадрової підготовки та здатності забезпечити співфінансування [114; 120–123].

До перспективних інструментів фінансування місцевого економічного розвитку належать позики, муніципальні облігації та місцеві гарантії. Їх використання дає змогу акумулювати значні ресурси для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. Водночас такі інструменти потребують відповідального боргового управління, оцінки фінансових ризиків, прогнозування майбутніх доходів і забезпечення прозорості прийняття рішень. На відміну від грантів, позикові інструменти передбачають повернення залучених коштів, тому громади повинні мати достатній рівень фінансової грамотності та управлінської відповідальності. Державно-приватне партнерство є ще одним важливим інструментом фінансування місцевого розвитку. Його використання дозволяє залучати приватний капітал до реалізації інфраструктурних, житлово-комунальних, енергетичних, транспортних та соціальних проєктів [80–81; 105; 111; 115; 120].

Перевагою державно-приватного партнерства є можливість розподілу ризиків між публічним і приватним секторами, зменшення навантаження на місцеві бюджети та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Водночас в умовах війни та високої невизначеності приватні інвестори часто утримуються від участі в місцевих проєктах через безпекові ризики, нестабільність економічного середовища та недостатній рівень гарантій.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність фінансування місцевого економічного розвитку значною мірою залежить від рівня фінансової автономії громад, прозорості бюджетного управління, наявності механізмів фінансового вирівнювання та здатності органів місцевого самоврядування адаптувати фінансові інструменти до місцевих потреб. Зокрема, досвід Великої Британії демонструє важливість поєднання власних доходів місцевих громад із системою грантової підтримки. У британській моделі місцеві органи влади отримують доходи з двох основних джерел: власних надходжень і грантів [88–90; 100].

До власних доходів належать муніципальні податки, доходи від комерційної нерухомості, плата за послуги, орендна плата та інші місцеві надходження.

Грантова підтримка, зокрема вирівнювальні гранти, використовується для зменшення диспропорцій між територіями.

Таблиця 3.2 Динаміка грантових доходів місцевих громад Великої Британії

Бюджетний період	Загальний обсяг грантових доходів, млн фунтів стерлінгів	Зміна до попереднього періоду, млн фунтів стерлінгів	Темп зміни, %
2017–2018	87,249	—	—
2018–2019	82,817	-4,432	-5,08
2019–2020	77,955	-4,862	-5,87
2020–2021	93,879	+15,924	+20,43
2021–2022	88,775	-5,104	-5,44

Джерело: сформовано автором на основі: Local Government Financial Statistics England No. 33, 2023. Department for Levelling Up, Housing & Communities. Table 2.1a: Summary of local authority income in real terms: 2017–18 to 2021–22 [88].

Показники таблиці свідчать, що у 2017–2020 рр. спостерігалося поступове скорочення обсягу грантових доходів місцевих громад Великої Британії — з 87,249 млн фунтів стерлінгів у 2017–2018 рр. до 77,955 млн фунтів у 2019–2020 роках. У 2020–2021 рр. відбулося суттєве зростання грантових надходжень до 93,879 млн фунтів, що може бути пов’язано з посиленням фінансової підтримки місцевого рівня в умовах кризових викликів. У 2021–2022 рр. обсяг грантових доходів зменшився до 88,775 млн фунтів, однак залишився вищим, ніж у 2018–2020 роках.

Зростання грантових надходжень у 2020–2021 рр. було пов’язане, зокрема, з додатковою підтримкою в умовах пандемії COVID-19. Водночас власні доходи місцевих громад залишалися відносно стабільними (рис.3.4).

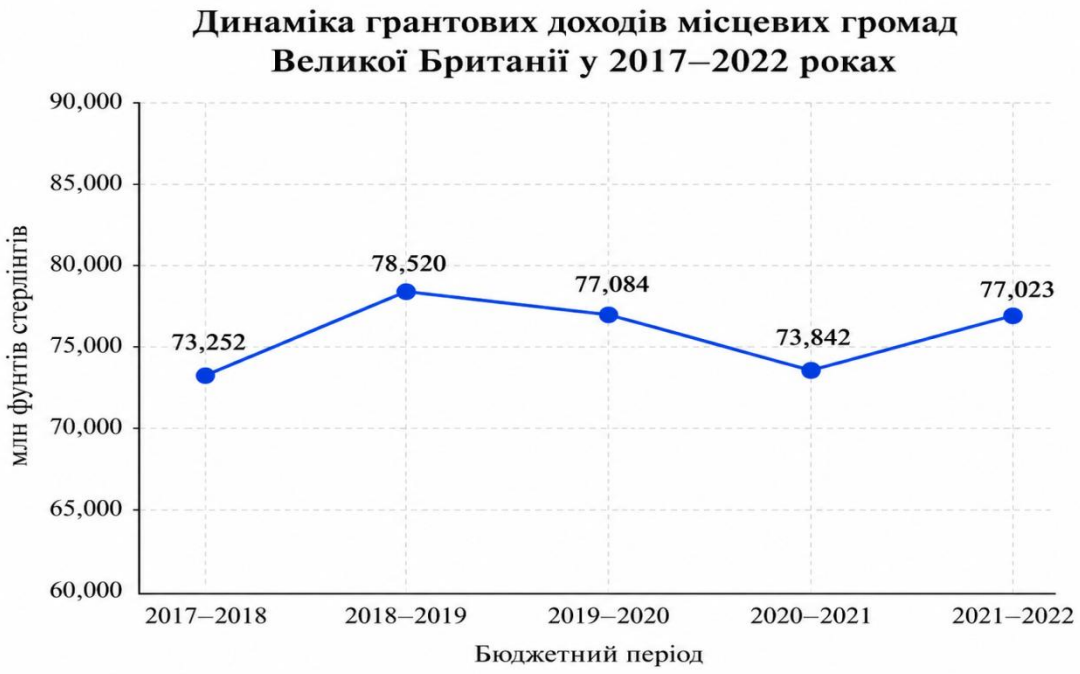


Рисунок 3.4 – Динаміка грантових доходів місцевих громад Англії

Джерело: сформовано автором на основі: Local Government Financial Statistics England No. 33, 2023. Department for Levelling Up, Housing & Communities. Table 2.1a: Summary of local authority income in real terms: 2017–18 to 2021–22.

Досвід Данії є показовим з огляду на поєднання децентралізації, укрупнення громад і фінансового вирівнювання. У результаті структурних реформ у Данії кількість муніципалітетів була суттєво скорочена: спочатку понад 1300 місцевих адміністративних одиниць було об'єднано у 277 муніципалітетів, а після реформи 2007 р. їх кількість зменшилася до 98 муніципалітетів. Такий підхід сприяв підвищенню управлінської та фінансової спроможності громад, концентрації ресурсів і покращенню якості надання публічних послуг. Основними джерелами фінансування муніципалітетів у Данії є податкові надходження, блокові гранти з державного бюджету та механізми фінансового вирівнювання. Станом на 2024 р. окремі місцеві податки в Данії мали такі ставки: муніципальний податок — 25,067 %, церковний податок — 0,65 %, податок на ринок праці — 8 %, земельний податок — 2,8 %. Важливим елементом данської моделі є те, що фінансове вирівнювання спрямоване на зменшення нерівності між громадами та забезпечення однакового доступу громадян до базових послуг незалежно від місця проживання. Для України цей досвід є актуальним у контексті необхідності посилення спроможності громад, особливо малих і фінансово слабких територій [90].

Словенський досвід свідчить про важливість чіткого нормативного визначення джерел фінансування муніципалітетів і стандартів надання послуг. У Словенії муніципалітети самостійно формують понад 90 % своїх ресурсів. До власних ресурсів належать податок на доходи, податки на землю та нерухомість, туристичний збір, муніципальні податки, адміністративні збори, екологічні платежі, штрафи, доходи від майна, орендна плата, концесійні платежі, внески громадян, капітальні надходження та пожертви. Додатковими джерелами є трансферти з державного бюджету та кошти Європейського Союзу, а також запозичення для реалізації інвестиційних проєктів [89; 120].

Динаміка фінансування місцевих громад Словенії у 2018–2023 рр. свідчить про поступове зростання податкових доходів (рис.3.5).

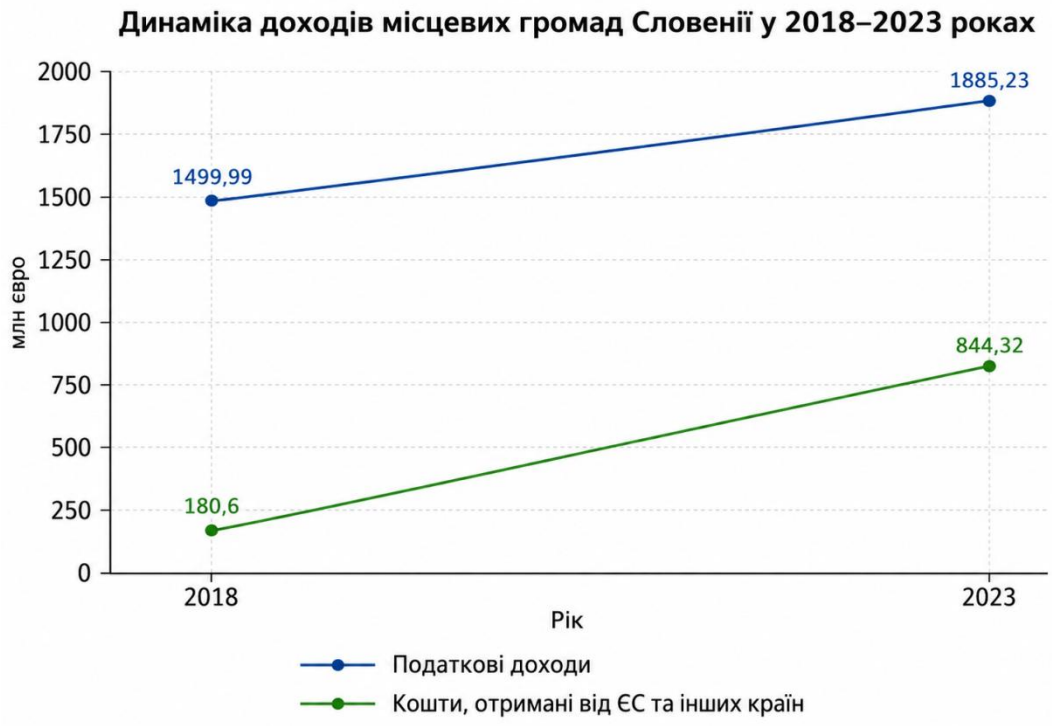


Рисунок 3.5 – Динаміка доходів місцевих громад Словенії

Джерело: побудовано автором на основі: Fedorenko T. V. Tools for financing local economic development of territorial communities. Economic Forum. 2024. Vol. 14, No. 1. P. 64–74; за даними Ministry of Finance of the Republic of Slovenia, 2024.

Це свідчить про важливість поєднання власних доходів громад із зовнішнім фінансуванням, особливо для реалізації стратегічних проєктів розвитку. Для України питання фінансування територіальних громад має особливу актуальність у зв’язку з умовами воєнного стану, руйнуванням інфраструктури, зменшенням економічної активності на окремих територіях, зростанням соціальних видатків і потребою у відновленні.

Після початку реформи децентралізації у 2014 р. територіальні громади отримали ширші повноваження та ресурси, зокрема право на зарахування 60 % податку на доходи фізичних осіб до місцевих бюджетів. Крім того, громади отримують надходження від єдиного податку, податку на майно, податку на прибуток підприємств комунальної власності та інших місцевих джерел. Структура доходів місцевих бюджетів України за період з 1 січня до 4 квітня 2024 року свідчить про домінування податку на доходи фізичних осіб, частка якого становила 35 %. Субвенції з державного бюджету до місцевих бюджетів

становили 20 %, єдиний податок — 12 %, дотації з державного бюджету — 9 %, податок на майно — 8 %, податок на прибуток підприємств — 5 %, власні надходження бюджетних установ — 3 %. Така структура свідчить про значну залежність місцевих бюджетів від податку на доходи фізичних осіб і трансфертів з державного бюджету, що в умовах війни створює додаткові ризики для фінансової стійкості громад [78–79; 83; 87].

Основними проблемами фінансування економічного розвитку територіальних громад України є нестабільність і недостатність бюджетних надходжень, дисбаланс між доходами та видатками, складність доступу до державних трансфертів, обмежені можливості залучення кредитів і позик, недостатня ефективність державно-приватного партнерства та обмежені інвестиційні можливості місцевого підприємництва. Зниження економічної активності, руйнування підприємств і об’єктів інфраструктури, збільшення витрат на соціальні потреби та безпеку поглиблюють фінансові диспропорції між громадами.

Ураховуючи міжнародний досвід, для України доцільним є запровадження більш ефективних механізмів моніторингу та контролю за використанням коштів місцевих бюджетів, удосконалення системи фінансового вирівнювання, розширення ролі місцевих податків, розвиток інструментів державно-приватного партнерства, стимулювання залучення міжнародного фінансування та посилення фінансової спроможності громад. Досвід Великої Британії може бути використаний у частині посилення прозорості бюджетного управління та контролю за видатками.

Досвід Данії є корисним для підвищення управлінської спроможності громад через укрупнення або перерозподіл окремих компетенцій на користь більш спроможних територіальних одиниць. Досвід Словенії може бути застосований у частині формування чітких стандартів надання послуг, розвитку фінансової автономії та створення незалежних органів контролю за ефективністю використання місцевих бюджетів.

Отже, фінансування місцевого економічного розвитку територіальних громад має ґрунтуватися на інтегрованому підході, який поєднує власні доходи, державну підтримку, міжнародні гранти, позикові інструменти, державно-приватне партнерство та інвестиційні механізми. Для українських громад в умовах війни та повоєнного відновлення особливо важливим є не лише збільшення обсягів фінансування, а й підвищення якості фінансового управління, забезпечення прозорості, стратегічного планування, громадського контролю та орієнтації бюджетних ресурсів на довгостроковий сталий розвиток територій.

Для фінансування мікро- і малих підприємницьких проєктів у сфері переробки сільськогосподарської продукції, локальних послуг, ремонту, енергетичної стійкості та відновлення пропонується сформувати фонд обсягом 5,0 млн грн: 1,5 млн грн із місцевого бюджету, 2,5 млн грн донорських коштів і 1,0 млн грн внесків бізнесу. Місцевий внесок становитиме 1,18 % планових власних доходів громади на 2026 р., а загальний капітал фонду – 3,93 % цієї дохідної бази. Повернення пільгового фінансування та його повторне спрямування на нові проєкти дає змогу за п’ять років профінансувати 11,5 млн грн, тобто отримати ресурсний мультиплікатор 11,5 / 5,0 = 2,3 [61; 62; 66].

За умови створення 30 робочих місць із середньою місячною заробітною платою 13,0 тис. грн річний фонд оплати праці становитиме 4,68 млн грн. За ставкою ПДФО 18 % і нормативом зарахування 64 % до бюджетів територіальних громад прогнозний прямий місцевий фіскальний ефект дорівнює: 30 × 13 000 × 12 × 0,18 × 0,64 = 539 136 грн на рік [79; 83].

$$Тф = 1\ 500\ 000 / 539\ 136 = 2{,}78 \text{ року.}$$

Розрахований строк відображає лише прямий ефект ПДФО та не враховує єдиний податок, плату за землю, повторне використання поверненого капіталу, зростання місцевого попиту й збереження робочих місць. Тому модель є консервативною; перед її впровадженням параметри фонду мають бути уточнені за фактичною вартістю капіталу, ризиком неповернення та умовами донорського співфінансування [105; 111; 114–115; 120–121].

3.3 Інституції місцевого економічного розвитку територіальних громад

В умовах повномасштабної війни в Україні питання місцевого економічного розвитку територіальних громад набуло особливої актуальності. Воєнні дії спричинили значні руйнування інфраструктури, втрату частини виробничого потенціалу, релокацію бізнесу, скорочення робочих місць, зменшення доходів місцевих бюджетів та посилення соціально-економічної вразливості населення. Особливо гостро ці проблеми проявляються у громадах, що розташовані в прифронтових, деокупованих або постраждалих від бойових дій регіонах. У таких умовах традиційні підходи до управління місцевим розвитком виявляються недостатніми, оскільки громади потребують не лише реагування на кризові виклики, а й формування довгострокових механізмів економічного відновлення, адаптації та сталого розвитку [91–94; 100–105; 109–119].

Післявоєнне відновлення України безпосередньо пов’язане зі спроможністю територіальних громад ефективно використовувати власний ресурсний потенціал, залучати зовнішню підтримку, розвивати підприємництво, створювати робочі місця та формувати сприятливе середовище для інвестицій. У цьому контексті важливого значення набувають інституції місцевого економічного розвитку громад, які виступають організаційними, координаційними та проєктними центрами відновлення і розвитку територій.

На нашу думку, інституції місцевого економічного розвитку громад (ІМЕР) — це організації, структури або партнерські платформи, які створюються для підтримки економічного розвитку територіальної громади, залучення інвестицій, розвитку підприємництва, реалізації проєктів, створення робочих місць і підвищення добробуту населення.

До ІМЕР можна віднести агенції місцевого або регіонального розвитку, центри підтримки підприємництва, бізнес-інкубатори, індустріальні парки,

туристично-інформаційні центри, фонди розвитку громади, комунальні установи економічного розвитку, проєктні офіси при громадах, громадські організації економічного спрямування (Додаток Л).

Головна роль ІМЕР полягає в тому, щоб перетворити стратегію розвитку громади на конкретні проєкти та результати. Вони допомагають громаді не лише планувати розвиток, а й практично реалізовувати економічні ініціативи. Основні функції ІМЕР зосереджені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Функції інституцій місцевого економічного розвитку територіальних громад

Функція	Зміст
Аналітична	аналіз економічного потенціалу громади, ресурсів, ринку праці, інвестиційних можливостей
Проєктна	підготовка грантових заявок, інвестиційних проєктів, програм розвитку
Інвестиційна	пошук інвесторів, супровід бізнесу, формування інвестиційних паспортів
Підприємницька підтримка	консультації для малого і середнього бізнесу, навчання, бізнес-інкубація
Комунікаційна	налагодження співпраці між владою, бізнесом, громадськістю, освітніми установами
Інноваційна	підтримка нових ідей, соціального підприємництва, цифрових сервісів, кластерів
Ресурсна	залучення коштів міжнародної технічної допомоги, грантів, партнерських ресурсів

Джерело: сформовано автором

Інституції МЕР мають бути орієнтовані саме на економічний розвиток громади, взаємодію з місцевим бізнесом і партнерами різного рівня, а також повинні мати фахову компетентність і організаційну спроможність. Порядок створення ІМЕР зосереджено у Додатку Л.

Як висновок зазначимо, що ІМЕР — це практичний інструмент перетворення потенціалу громади на економічний результат. Їхня роль полягає у залученні ресурсів, підтримці бізнесу, створенні робочих місць, розвитку інвестиційної привабливості, підготовці проєктів і формуванні партнерств. Для ефективної роботи ІМЕР важливо правильно обрати організаційно-правову форму, забезпечити команду, фінансування, партнерську мережу та орієнтацію на конкретні результати розвитку громади.

У Миколаївській області інституції місцевого економічного розвитку представлені як окремими комунальними установами, так і громадськими організаціями, агенціями, проєктними офісами, інвестиційними ініціативами та партнерськими програмами підтримки громад і бізнесу.

Як вже зазначалось у Миколаївській області функціонує 52 територіальні громади, у складі яких діють різні комунальні установи, заклади та підприємства, створені місцевими радами для забезпечення соціальних, освітніх, медичних, культурних, адміністративних, комунальних та економічних потреб населення [124].

Комунальні установи громад є важливим елементом місцевої інституційної спроможності, оскільки вони забезпечують практичне виконання повноважень місцевого самоврядування, надання послуг населенню, реалізацію місцевих програм, підтримку вразливих груп, організацію відновлення та взаємодію з донорами й партнерами. Основні типи комунальних установ у територіальних громадах Миколаївської області (табл.3.4).

Таблиця 3.4 Типи комунальних установ у громадах Миколаївської області

Тип комунальної установи	Приклади функцій	Значення для громади
Центри надання соціальних послуг	соціальний супровід, допомога людям похилого віку, особам з інвалідністю, ВПО, сім'ям у складних життєвих обставинах	забезпечують соціальну стійкість громади
Територіальні центри соціального обслуговування	догляд, соціальна допомога, підтримка одиноких громадян	важливі для сільських і прифронтових громад
Центри первинної медико-санітарної допомоги / КНП	медичне обслуговування населення	підтримують базову якість життя
Заклади освіти	школи, садочки, позашкільні заклади	формують людський капітал громади
Заклади культури	будинки культури, бібліотеки, мистецькі заклади	зберігають соціальну згуртованість і локальну ідентичність
Агенції місцевого розвитку	підготовка стратегій, проєктів, інвестиційних пропозицій	можуть виконувати роль ІМЕР
Центри адміністративних послуг	прийом документів, адміністративні послуги	підвищують доступність послуг
Комунальні підприємства благоустрою	водопостачання, вивезення відходів, благоустрій, ремонт	забезпечують життєдіяльність громади

Джерело: сформовано автором

Для громад Миколаївської області комунальні установи можуть бути не лише інструментом надання послуг, а й організаційною базою для створення інституцій місцевого економічного розвитку. Особливо це стосується агенцій розвитку, центрів підтримки підприємництва, проєктних офісів, центрів соціальної адаптації, установ з підтримки ветеранів, молодіжних просторів та комунальних закладів, які мають досвід роботи з програмами, бюджетами, партнерами й цільовими групами.

Комунальні установи територіальних громад Миколаївської області виконують базову сервісну, соціальну та організаційну функцію. Найбільш поширеними є центри надання соціальних послуг, заклади освіти, культури, охорони здоров'я, трудові архіви та комунальні підприємства благоустрою. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення їхня роль значно посилюється, оскільки саме вони безпосередньо працюють із населенням, забезпечують доступ до послуг, підтримують вразливі категорії та можуть акумулювати інформацію про потреби громади.

Окрему увагу слід приділити тим комунальним установам, які мають розвиткове спрямування. Наприклад, Агенція місцевого розвитку Коблівської громади брала участь у розробленні стратегії розвитку громади, а Казанківська селищна рада має зареєстровану комунальну установу «Агенція розвитку територіальної громади». Такі приклади свідчать, що в Миколаївській області вже формуються інституційні передумови для створення ІМЕР як професійних структур, здатних займатися проєктами, інвестиціями, партнерствами та відновленням громад [122–124].

Комунальні установи громад Миколаївської області є важливою основою для розвитку ІМЕР. Вони мають правовий статус, підпорядкування місцевій раді, кадровий потенціал, досвід роботи з бюджетними програмами та населенням. Найбільший потенціал для використання у форматі ІМЕР мають агенції розвитку, центри соціальних послуг, молодіжні та культурні установи, ЦНАПи, комунальні підприємства та проєктні офіси при громадах. Їх доцільно

розглядати як інституційний ресурс для відновлення, економічного розвитку, підтримки підприємництва та залучення міжнародної допомоги.

Станом на 01.06.2026 р. у Миколаївській області в напрямі громадських організацій зареєстровано 4935 суб'єктів, з них 4929 юридичних осіб та 6 ФОП (табл. 3.5). Найбільша частка припадає на КВЕД 94.99 "Діяльність інших громадських організацій" — 3184 суб'єкти. Також представлені професійні спілки, релігійні організації, політичні організації, професійні громадські організації та організації підприємців. Сукупна виручка суб'єктів у цьому напрямі за 2025 р. становила 33,38 млн грн [125].

Таблиця 3.5 Розподіл громадських організацій за основними населеними пунктами Миколаївської області

Населений пункт / громада	Кількість зареєстрованих громадських організацій	Потенційна роль для розвитку громади
Миколаїв	2465	гуманітарні ініціативи, молодіжні проєкти, ветеранська підтримка, інклюзія, розвиток підприємництва, партнерство із ЗВО
Первомайськ	227	молодіжна політика, підприємництво, соціальні ініціативи, місцевий економічний розвиток
Вознесенськ	188	громадська участь, відновлення, підтримка бізнесу, інтеграція ВПО
Южноукраїнськ	123	соціальні, молодіжні, екологічні та освітні ініціативи
Очаків	90	туризм, екологічні проєкти, відновлення прибережних територій
Баштанка	84	розвиток сільських територій, аграрні ініціативи, відновлення інфраструктури
Новий Буг	71	локальні соціальні проєкти, підтримка підприємництва, молодіжні ініціативи
Нова Одеса	64	зелена відбудова, громадська участь, екологічні ініціативи
Березнегувате	52	відновлення, соціальна підтримка, проєктна діяльність
Криве Озеро	49	розвиток сільських територій, соціальні послуги, партнерство з донорами

Джерело: сформовано автором

Громадські організації Миколаївської області формують важливу складову інституційного середовища територіальних громад, оскільки забезпечують громадську участь, залучення жителів до прийняття рішень, реалізацію соціальних, гуманітарних, молодіжних, ветеранських, екологічних та економічних ініціатив. Найбільша концентрація таких організацій спостерігається у Миколаєві, Первомайську, Вознесенську, Южноукраїнську, Очакові та Баштанці, що свідчить про нерівномірність розвитку громадського сектору в області.

У контексті створення ІМЕР громадські організації можуть виконувати роль партнерів місцевої влади у підготовці грантових заявок, залученні міжнародної технічної допомоги, організації консультацій із жителями, реалізації проєктів з підтримки бізнесу, молоді, ВПО, ветеранів та вразливих груп населення. Особливо важливою є їхня участь у громадах, які реалізують плани відновлення та розвитку. Наприклад, у Новоодеській та Шевченківській громадах Миколаївщини відзначено досвід залучення ресурсів на основі співпраці організацій громадянського суспільства, волонтерів і виконкомів місцевих рад (табл.3.6).

Таблиця 3.6 Роль громадських організацій у розвитку місцевого економічного розвитку

Напрям	Роль громадських організацій
Грантова діяльність	підготовка заявок, участь у конкурсах, адміністрування малих проєктів
Відновлення громад	реалізація локальних ініціатив, залучення жителів, підтримка постраждалих груп
Підтримка підприємництва	комунікація з бізнесом, навчання, консультації, формування бізнес-мереж
Молодіжна політика	створення молодіжних просторів, залучення молоді до проєктів розвитку
Соціальна згуртованість	інтеграція ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, вразливих категорій
Комунікація громади	інформування населення, громадські слухання, опитування, адвокація
Партнерство	співпраця з донорами, ЗВО, бізнесом, місцевою владою

Джерело: сформовано автором

У межах грантових конкурсів для Миколаївської області громадські та благодійні організації, а також ініціативні групи залучалися до проєктів відновлення та розвитку територіальних громад, зокрема у Баштанській, Вознесенській, Галицинівській та Снігурівській громадах. Пріоритетами таких конкурсів були залучення жителів до вирішення місцевих питань, активізація менш залучених груп, інтеграція ВПО, створення молодіжних і ветеранських просторів [122–124].

Як бачимо, громадські організації Миколаївської області є важливим ресурсом для формування інституцій місцевого економічного розвитку. Вони можуть виступати не лише виконавцями окремих соціальних або гуманітарних проєктів, а й повноцінними партнерами громад у процесах відновлення, залучення інвестицій, розвитку підприємництва, підготовки грантових ініціатив та посилення громадської участі. Найбільший потенціал для створення партнерських моделей ІМЕР мають громади з активним громадським сектором, зокрема Миколаївська, Первомайська, Вознесенська, Баштанська, Новоодеська, Шевченківська, Галицинівська та Снігурівська громади.

Отже, у Миколаївській області інституції місцевого економічного розвитку представлені різними форматами: комунальними установами, агенціями розвитку, програмами міжнародної технічної допомоги, проєктами підтримки бізнесу, індустріальними парками та інструментами громадської участі. Їхня роль полягає у підготовці проєктів, залученні інвестицій і грантів, підтримці підприємництва, розвитку людського капіталу, відновленні інфраструктури та формуванні партнерств між владою, бізнесом, громадськістю й міжнародними донорами.

Аналіз інституційного забезпечення місцевого економічного розвитку територіальних громад Миколаївської області дає підстави виокремити низку проблем, які стримують ефективне використання потенціалу ІМЕР в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення (Додаток Н).

Найбільша концентрація громадських організацій, партнерських ініціатив, проєктних структур і комунальних установ розвиткового спрямування зосереджена у великих міських громадах, зокрема у Миколаєві, Первомайську, Вознесенську, Южноукраїнську, Очакові та Баштанці. Водночас значна частина сільських і селищних громад має обмежену кількість організацій, здатних виконувати функції місцевого економічного розвитку. Це посилює диспропорції між громадами щодо доступу до грантів, інвестицій, партнерських програм і проєктів відновлення. Тому, вважаємо запровадити обласну програму підтримки створення та розвитку ІМЕР у громадах Миколаївської області, особливо у сільських, селищних, прифронтових, деокупованих і постраждалих громадах. У межах такої програми варто передбачити методичну допомогу, навчання проєктних менеджерів, консультації щодо вибору організаційно-правової форми, супровід реєстрації установ та підготовку перших проєктних заявок [100–105; 109–119].

Комунальні установи громад переважно виконують освітні, соціальні, медичні, культурні та адміністративні функції. Вони забезпечують життєдіяльність громади, однак не завжди мають чітко визначені завдання щодо економічного розвитку, залучення інвестицій, підтримки підприємництва, підготовки грантових проєктів або формування інвестиційних пропозицій. Вважаємо за необхідно розширити функціональне призначення окремих комунальних установ або створити при місцевих радах спеціалізовані проєктні офіси / агенції розвитку громади. Їхніми завданнями мають бути: формування каталогу проєктів громади; підготовка інвестиційного паспорта; супровід бізнесу; пошук донорських програм, комунікація з міжнародними партнерами; моніторинг результатів місцевого економічного розвитку.

Ефективна діяльність ІМЕР потребує фахівців із проєктного менеджменту, економіки, фінансів, комунікацій, юридичного супроводу та інвестицій. У багатьох громадах, особливо невеликих, спостерігається дефіцит таких спеціалістів. Це знижує спроможність громад брати участь у конкурсах міжнародної технічної допомоги, якісно готувати проєктні заявки та

забезпечувати подальше адміністрування проєктів. Тому, доцільно створити систему підготовки та підвищення кваліфікації фахівців ІМЕР на базі закладів вищої освіти, зокрема Миколаївського національного аграрного університету, у партнерстві з громадами, громадськими організаціями, агенціями розвитку та донорськими структурами. Практичним результатом може стати короткострокова сертифікатна програма "Проєктний менеджмент і місцевий економічний розвиток територіальних громад".

У роботі визначено, що ІМЕР мають виконувати комунікаційну функцію та забезпечувати співпрацю між владою, бізнесом, громадськістю й освітніми установами. Однак на практиці така взаємодія часто має несистемний характер і залежить від окремих ініціатив або грантових конкурсів. Пропонуємо, у кожній громаді доцільно сформувати дорадчу або координаційну раду з місцевого економічного розвитку, до складу якої мають увійти представники місцевої ради, бізнесу, громадських організацій, освітніх закладів, молоді, ветеранського середовища та міжнародних партнерів. Така рада може визначати пріоритети економічного розвитку, погоджувати перелік проєктів, оцінювати потреби бізнесу та контролювати результативність діяльності ІМЕР.

ІМЕР потребують стабільного ресурсного забезпечення. Проте громади часто орієнтуються або на бюджетне фінансування, або на окремі гранти, що не забезпечує довгострокової інституційної сталості. Унаслідок цього створені структури можуть бути активними лише в період реалізації конкретного проєкту. На нашу думку, для вирішення цієї проблеми варто запровадити змішану модель фінансування ІМЕР, яка поєднуватиме кошти місцевого бюджету, грантові ресурси, донорську допомогу, членські внески, партнерські внески бізнесу та платні консультаційні послуги. Для кожної ІМЕР варто розробляти фінансовий план щонайменше на три роки із визначенням базових, додаткових і перспективних джерел фінансування.

У дисертаційному дослідженні підкреслено, що головна роль ІМЕР полягає у перетворенні стратегії розвитку громади на конкретні проєкти та

результати. Водночас у громадах часто відсутня система показників, за якими можна оцінити ефективність таких інституцій.

Тому необхідно запровадити систему моніторингу ефективності діяльності ІМЕР. До ключових показників доцільно віднести: кількість підготовлених проєктних заявок, обсяг залучених грантових коштів, кількість підтриманих підприємців, кількість створених або збережених робочих місць, кількість партнерських угод, обсяг залучених інвестицій, кількість проведених консультацій для бізнесу та рівень участі громадськості у проєктах розвитку.

Для громад Миколаївської області, які зазнали впливу бойових дій, ІМЕР мають стати не лише інструментом економічного розвитку, а й механізмом відновлення інфраструктури, зайнятості, соціальної згуртованості та підприємницької активності. Проте не всі громади розглядають такі інституції як складову системи відновлення. Тому доцільно інтегрувати ІМЕР у місцеві плани відновлення та розвитку громад. Для цього потрібно визначити їхню роль у підготовці проєктів реконструкції, розвитку малого бізнесу, підтримці ветеранів і ВПО, створенні нових робочих місць, відновленні інфраструктури та залученні міжнародної допомоги.

Отже, ключовими проблемами розвитку ІМЕР у територіальних громадах Миколаївської області є нерівномірність інституційного забезпечення, недостатня кадрова та фінансова спроможність, фрагментарність партнерств, переважання сервісних функцій комунальних установ над розвитковими, а також відсутність системного моніторингу результативності. Їх вирішення потребує комплексного підходу, що передбачає створення мережі ІМЕР у громадах області, підготовку фахівців, формування змішаних фінансових моделей, розвиток партнерств між владою, бізнесом, громадськістю та закладами освіти, а також інтеграцію ІМЕР у плани післявоєнного відновлення.

З урахуванням територіальної розосередженості 21 населеного пункту, потреби у супроводі проєктів відновлення та наявності затверджених місцевих програм пропонується створити у структурі виконавчих органів Шевченківської сільської ради компактний Офіс місцевого економічного

розвитку та відновлення. Річний бюджет офісу розраховано у сумі 1,14 млн грн: 0,90 млн грн – оплата праці двох профільних фахівців із нарахуваннями; 0,12 млн грн – цифрові сервіси, бази даних і програмне забезпечення; 0,12 млн грн – навчання, комунікації та виїзна робота у населених пунктах. Це становить 0,90 % планових власних доходів громади на 2026 р. у сумі 127,315 млн грн [61; 62; 66].

Альтернативний сценарій фрагментарного залучення зовнішніх виконавців оцінено у 1,40 млн грн на рік: підготовка восьми грантових та інвестиційних заявок – 0,68 млн грн; актуалізація інвестиційного паспорта й наборів даних – 0,24 млн грн; моніторинг і звітність – 0,30 млн грн; комунікаційний та консультаційний супровід бізнесу – 0,18 млн грн. Річний економічний ефект від інституціоналізації функцій дорівнює 1,40 – 1,14 = 0,26 млн грн, а відносна економія – 0,26 / 1,40 × 100 = 18,6 %.

За базового сценарію офіс готує вісім заявок на рік, частка підтриманих заявок становить 25 %, а середній обсяг фінансування одного підтриманого проєкту – 2,0 млн грн. Очікуваний обсяг залучення дорівнює 8 × 0,25 × 2,0 = 4,0 млн грн. Коефіцієнт ресурсної віддачі становить 4,0 / 1,14 = 3,51 грн залучених ресурсів на 1 грн витрат офісу. За консервативної результативності 15 % він дорівнюватиме 2,11, а за оптимістичної результативності 35 % – 4,91. Отже, створення офісу є економічно доцільним навіть без урахування додаткового ефекту від супроводу інвесторів, підтримки місцевого бізнесу та скорочення строків підготовки проєктів [80; 92; 100; 122].

Висновки до розділу 3

1. Проведений аналіз засвідчив, що в умовах повномасштабної війни стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад набуває не лише планово-прогнозного, а й антикризового, адаптаційного та відновлювального характеру. Воєнні дії змінили умови функціонування громад, спричинили руйнування інфраструктури, порушення виробничо-логістичних

зв’язків, релокацію бізнесу, втрату робочих місць і зниження інвестиційної привабливості територій. У зв’язку з цим стратегія розвитку громади має розглядатися не як формальний документ, а як динамічний управлінський інструмент, що забезпечує узгодження короткострокових антикризових заходів із довгостроковими цілями сталого відновлення.

2. Аналіз офіційних вебсайтів 20 міських рад обласних центрів України та м. Києва показав неоднорідний стан стратегічного планування. Станом на квітень 2026 року затверджені стратегії розвитку мали 11 із 20 проаналізованих міських територіальних громад, тобто 55 %. Водночас у 9 містах, або 45 %, актуальних локальних стратегій розвитку міських територіальних громад не було виявлено. Це свідчить про наявність суттєвих інституційних розривів у стратегічному управлінні розвитком громад, особливо в умовах війни, відновлення та європейської інтеграції.

3. Цифрові показники підтверджують, що навіть наявність стратегії не завжди гарантує її практичну дієвість. Із 11 громад, які мали затверджені стратегії, лише 8 громад, або 72,7 %, мали виявлені актуальні плани заходів з їх реалізації. Ще більш проблемною є ситуація з моніторингом: результати моніторингу планів заходів у тематичних розділах сайтів оприлюднили лише 2 громади з 11, тобто 18,2 %, а річний звіт про реалізацію стратегії був виявлений лише в однієї громади, що становить 9,1 %. Це доводить необхідність посилення публічної звітності, цифрового моніторингу та регулярної оцінки виконання стратегічних документів.

4. Установлено, що стратегування місцевого економічного розвитку в умовах воєнного та післявоєнного періодів має ґрунтуватися на принципах комплексності, партнерства, сталого розвитку, адаптивності та резильєнтності. Практичним орієнтиром для громад має стати перехід від лінійної моделі економічного зростання до моделі стійкості, сценарного планування та структурної модернізації. У цьому контексті доцільним є впровадження п’яти ключових управлінських інструментів: сценарного та ризик-орієнтованого стратегування, регулярної актуалізації стратегій, цифровізації моніторингу,

посилення участі стейкхолдерів і поєднання цілей відновлення, стійкості та конкурентоспроможності.

5. Фінансове забезпечення місцевого економічного розвитку є базовою умовою спроможності територіальних громад, оскільки саме фінансові ресурси визначають можливості громад щодо реалізації інфраструктурних, соціальних, інвестиційних і відновлювальних проєктів. До ключових інструментів фінансування належать місцеві податки і збори, державні трансферти, субвенції, дотації, гранти, кредити, муніципальні облігації, кошти міжнародних фінансових організацій, державно-приватне партнерство, інвестиційні проєкти, місцеві цільові програми та краудфандинг. Їх ефективне поєднання дозволяє громадам зменшувати залежність від одного джерела доходів і формувати більш стійку фінансову модель розвитку.

6. Порівняння громад Миколаївської області у 2024–2025 рр. свідчить про суттєві відмінності у структурі фінансового забезпечення сільських, селищних і міських громад. Сільські громади переважно залежать від плати за землю, єдиного податку, базових дотацій і субвенцій. Селищні громади мають проміжний рівень фінансової спроможності, однак також істотно залежать від державної підтримки. Наприклад, у Воскресенській селищній громаді у 2025 році офіційні трансферти становили понад 105 млн грн, а базова та додаткова дотації разом — понад 55 млн грн. Це означає, що дотації становили орієнтовно 52,4 % від обсягу офіційних трансфертів, що підтверджує важливість державної підтримки для функціональної спроможності громади.

7. Міські громади мають ширшу власну дохідну базу, однак в умовах війни також стикаються з фінансовими обмеженнями. Для Миколаївської міської територіальної громади доходи бюджету зменшилися з 4,714 млрд грн у 2024 р. до 4,366 млрд грн у 2025 р., тобто на 348,9 млн грн. У відносному вимірі це становить скорочення приблизно на 7,4 %. Така динаміка свідчить, що навіть великі міські громади в умовах воєнного стану потребують диверсифікації фінансових джерел, активнішого залучення грантів, міжнародної допомоги,

державно-приватного партнерства та ефективнішого управління бюджетними ресурсами.

8. Міжнародний досвід підтверджує важливість збалансованого поєднання власних доходів громад із державною, грантовою та зовнішньою підтримкою. У Великій Британії обсяг грантових доходів місцевих громад зменшився з 87,249 млн фунтів стерлінгів у 2017–2018 рр. до 77,955 млн фунтів у 2019–2020 рр., тобто на 9,294 млн фунтів, або приблизно на 10,7 %. Водночас у 2020–2021 рр. він зріс до 93,879 млн фунтів, що становило приріст на 20,43 % до попереднього періоду. Досвід Словенії також демонструє позитивну динаміку: податкові доходи місцевих громад зросли з 1499,99 млн євро у 2018 році до 1885,23 млн євро у 2023 р., тобто на 385,24 млн євро, або приблизно на 25,7 %. Кошти, отримані від Європейського Союзу та інших країн, зросли з 180,6 млн євро до 844,32 млн євро, тобто на 663,72 млн євро, або майже у 4,7 раза. Для України ці приклади підтверджують необхідність розвитку фінансової автономії громад, удосконалення системи фінансового вирівнювання, підвищення прозорості бюджетного управління та активного залучення зовнішніх ресурсів для післявоєнного відновлення.

9. Інституції місцевого економічного розвитку громад є важливим елементом інституційного забезпечення сталого розвитку територій, оскільки вони виконують роль організаційних, координаційних, аналітичних і проєктних центрів розвитку. Їх головне завдання полягає у перетворенні стратегічних пріоритетів громади на конкретні проєкти, програми підтримки бізнесу, інвестиційні пропозиції, грантові заявки та ініціативи з відновлення. У післявоєнний період ІМЕР мають стати не допоміжними структурами, а ключовими інструментами економічного відновлення, залучення ресурсів і формування нових точок зростання.

10. До ІМЕР доцільно відносити щонайменше дев’ять основних типів інституцій: агенції місцевого або регіонального розвитку, центри підтримки підприємництва, бізнес-інкубатори, індустріальні парки, туристично-інформаційні центри, фонди розвитку громади, комунальні установи

економічного розвитку, проєктні офіси при громадах і громадські організації економічного спрямування. Їхня діяльність охоплює сім ключових функцій: аналітичну, проєктну, інвестиційну, підприємницьку, комунікаційну, інноваційну та ресурсну. Саме поєднання цих функцій дозволяє громаді системно працювати з інвестиціями, грантами, бізнесом, партнерами й людським капіталом.

11. У Миколаївській області інституції місцевого економічного розвитку представлені різними форматами: комунальними установами, агенціями розвитку, програмами міжнародної технічної допомоги, проєктами підтримки бізнесу, індустріальними парками, громадськими організаціями та інструментами громадської участі. Найбільший потенціал для створення партнерських моделей ІМЕР мають громади з активним громадським сектором, зокрема Миколаївська, Первомайська, Вознесенська, Баштанська, Новоодеська, Шевченківська, Галицинівська та Снігурівська громади. Це свідчить про те, що інституційний потенціал Миколаївської області формується не лише через органи місцевого самоврядування, а й через ширшу мережу партнерств між владою, бізнесом, громадськістю, освітніми установами та міжнародними донорами.

12. Водночас аналіз інституційного забезпечення місцевого економічного розвитку громад Миколаївської області дозволяє виокремити сім основних проблем, які стримують ефективне використання потенціалу ІМЕР: нерівномірність розвитку інституційного середовища громад; переважання соціально-сервісних функцій комунальних установ над економічними; недостатня кадрова спроможність для проєктної та грантової діяльності; фрагментарність взаємодії між владою, бізнесом, громадськими організаціями та закладами освіти; обмеженість фінансових джерел для сталого функціонування ІМЕР; недостатня орієнтація на вимірювані результати; слабка інтеграція ІМЕР у процеси післявоєнного відновлення. Подолання цих проблем потребує формування в громадах професійних команд проєктного менеджменту, диверсифікації фінансування, створення партнерських платформ,

запровадження KPI для оцінки діяльності ІМЕР та їх включення до стратегій і планів відновлення громад.

13. Економічне оцінювання цифрової системи «Стратегія–Результат – Шевченківська громада» засвідчило її доцільність: за початкових витрат 500,0 тис. грн, що становить 0,39 % планових власних доходів громади на 2026 р., річний чистий ефект дорівнює 396,0 тис. грн, строк окупності – 1,26 року, а NPV за три роки при ставці дисконту 12 % – 451,13 тис. грн.

14. Запропонований для Шевченківської громади револьверний фонд «МЕР–Відновлення» з початковим капіталом 5,0 млн грн забезпечує п’ятирічний обсяг фінансування 11,5 млн грн і ресурсний мультиплікатор 2,3. Місцевий внесок 1,5 млн грн дорівнює 1,18 % планових власних доходів 2026 р. Прямий місцевий фіскальний ефект від 30 нових робочих місць оцінено у 539,14 тис. грн ПДФО на рік, що відповідає строку компенсації місцевого внеску близько 2,78 року.

15. Створення Офісу місцевого економічного розвитку та відновлення Шевченківської громади з річним бюджетом 1,14 млн грн замість фрагментарного залучення зовнішніх послуг вартістю 1,40 млн грн забезпечує економію 260,0 тис. грн, або 18,6 %. За базового сценарію очікується залучення 4,0 млн грн на рік і ресурсна віддача 3,51 грн на 1 грн витрат офісу. Отримані значення є сценарними орієнтирами й мають щороку коригуватися на підставі фактичних бюджетних показників, вартості ресурсів і результативності заявок.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [1.1.3; 1.1.4; 1.2.1; 2.1; 2.4]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з управління місцевим розвитком територіальних громад. Результати дослідження дали підстави сформулювати такі висновки.

1. Узагальнення теоретичних підходів дало змогу уточнити сутність управління місцевим економічним розвитком як цілеспрямованого, безперервного та багатосуб'єктного процесу впливу на економічний потенціал громади, що здійснюється органами місцевого самоврядування у партнерстві з бізнесом, громадськістю, науково-освітніми установами, донорами й інвесторами. Його завданнями визначено мобілізацію ендогенних ресурсів, активізацію підприємництва, створення робочих місць, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток людського капіталу та забезпечення добробуту населення. На відміну від підходів, що ототожнюють місцевий розвиток лише зі зростанням доходів бюджету або інфраструктурним будівництвом, запропоноване трактування поєднує економічну результативність, інституційну спроможність, соціальну інклюзивність і резильєнтність.

2. Систематизовано моделі управління місцевим економічним розвитком та обґрунтовано, що універсальної моделі для всіх громад не існує. Розроблено гібридну екосистемну модель, яка поєднує стратегічне ядро органу місцевого самоврядування, операційний контур агенції розвитку, цифровий шар моніторингу і периферію горизонтальної взаємодії кластерів та кооперативів. Запропоновано алгоритм вибору моделі за п'ятьма етапами: ресурсне сканування, формування ціннісної пропозиції, активізація стейкхолдерів, створення проєктного портфеля й адаптивний моніторинг. Така послідовність забезпечує відповідність управлінської архітектури ресурсам, безпековому профілю та інституційній зрілості громади.

3. Узагальнено управлінські й функціональні підходи до місцевого економічного розвитку. Доведено, що планування, організація, мотивація, координація та контроль мають реалізовуватися в єдності з регуляторною, інфраструктурною, сервісною й інституційною функціями. Науково обґрунтовано трансформацію ролі органу місцевого самоврядування від адміністратора й розпорядника ресурсів до фасилітатора економічної активності, сервісного провайдера для бізнесу та координатора міжсекторних партнерств. Це створює передумови для переходу від фрагментарних рішень до системного управління локальною економічною екосистемою.

4. За результатами моніторингу визначено ключові детермінанти місцевого економічного розвитку: земельно-ресурсний потенціал, фінансова автономія, підприємницька активність, капітальні інвестиції, якість інфраструктури, людський капітал, інституційна спроможність і безпекові ризики. Виявлено посилення фінансової асиметрії громад у воєнний період та домінування поточних видатків над розвитковими. Зниження доходів бюджету Миколаївської міської громади з 4,714 млрд грн у 2024 р. до 4,366 млрд грн у 2025 р., або на 7,4 %, підтвердило потребу в диверсифікації доходів, удосконаленні податкового адміністрування, грантовому фінансуванні та партнерських інвестиційних механізмах.

5. Дослідження системи управління місцевим економічним розвитком на прикладі п’яти міських громад дало змогу виокремити зовнішньоорієнтовану партнерську модель Миколаєва, інфраструктурно-девелоперську модель Вінниці, антикризово-патерналістську модель Харкова, сервісно-інтеграційну модель Львова та інноваційно-регуляторну модель Києва. Установлено, що результативність кожної моделі визначається не кількістю інструментів, а їх відповідністю локальній економічній спеціалізації, безпековій ситуації, кадровій спроможності та якості інституційної взаємодії. Порівняння підтвердило доцільність адаптивного комбінування інструментів замість механічного перенесення практик однієї громади до іншої.

6. Контент-аналіз стратегічних документів 20 міських територіальних громад станом на квітень 2026 р. засвідчив, що стратегії мали 11 громад, або 55 %, тоді як у 9 громадах, або 45 %, актуальних локальних стратегій не виявлено. Із 11 громад зі стратегіями актуальні плани заходів мали 8, або 72,7 %; результати моніторингу оприлюднили 2 громади, або 18,2 %, а річний звіт – лише 1 громада, або 9,1 %. Це доводить необхідність формування повного циклу стратегічного управління, який включає план заходів, визначені джерела фінансування, KPI, цифровий моніторинг, публічне звітування та регулярне коригування пріоритетів.

7. Обґрунтовано концептуальний підхід до стратегування місцевого економічного розвитку як безперервного, адаптивного та ризик-орієнтованого процесу. Для його практичної реалізації запропоновано цифрову систему «Стратегія–Результат – Шевченківська громада», параметри якої визначено з урахуванням 21 населеного пункту та планових власних доходів громади на 2026 р. у сумі 127,31 млн грн. За базового сценарію початкові витрати становлять 500,0 тис. грн, або 0,39 % зазначеної дохідної бази, річний чистий ефект – 396,0 тис. грн, строк окупності – 1,26 року, а NPV за три роки при ставці дисконту 12 % – 451,13 тис. грн. Позитивне значення NPV підтверджує економічну доцільність цифровізації моніторингу та забезпечує зв’язок між стратегічними цілями, проєктами, бюджетом і результатами.

8. Систематизовано бюджетні, податкові, грантові, кредитні, інвестиційні та партнерські інструменти фінансування. Для Шевченківської громади запропоновано револьверний фонд «МЕР–Відновлення» з початковим капіталом 5,0 млн грн і змішаною структурою фінансування: 1,5 млн грн місцевого внеску, 2,5 млн грн донорської підтримки та 1,0 млн грн співфінансування бізнесу. Місцевий внесок становить 1,18 % планових власних доходів 2026 р. Реінвестування повернених коштів забезпечує п’ятирічний обсяг підтримки 11,5 млн грн і ресурсний мультиплікатор 2,3. Створення 30 робочих місць із середньою заробітною платою 13,0 тис. грн формує прогнозне щорічне надходження 539,14 тис. грн ПДФО до бюджету громади; пряма

фіскальна компенсація місцевого внеску очікується приблизно за 2,78 року. Модель зменшує залежність від одноразових грантів і створює відтворюваний фінансовий ресурс.

9. Удосконалено організаційне забезпечення діяльності інституцій місцевого економічного розвитку та запропоновано створити Офіс місцевого економічного розвитку та відновлення у структурі виконавчих органів Шевченківської сільської ради. Його річна вартість у базовому сценарії становить 1,14 млн грн, або 0,90 % планових власних доходів громади на 2026 р., проти 1,40 млн грн витрат на фрагментарне зовнішнє виконання аналогічних функцій; економія дорівнює 260,0 тис. грн, або 18,6 %. За підготовки восьми заявок, 25-відсоткової результативності та середнього фінансування 2,0 млн грн на підтриманий проєкт очікуване залучення становить 4,0 млн грн на рік, а коефіцієнт ресурсної віддачі – 3,51. Практична реалізація моделі передбачає двох профільних фахівців, цифровий реєстр проєктів, систему KPI та координацію з фінансовим відділом, ЦНАП, бізнесом і донорами. Сукупність одержаних результатів формує цілісне науково-методичне забезпечення управління місцевим економічним розвитком у воєнний і післявоєнний періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / Київ: Каравела, 2005. 496 с.

2. Маскон І. В. Управління компанією. / Київ, 2000. 570 с.

3. Хрущ Н. А., Корпан О.С., Желіховська М.В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. С. 41– 45.

4. Бурмака М. М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): [монографія]. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.

5. Теорія управління [Електронний ресурс]: навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с.

6. Дєгтяр А. О., Бублій М.П. Функціональна обумовленість механізмів державного управління. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2014. № 2. С. 377–385

7. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Київ: Кондор, 2003. 556 с.

8. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту / Харків: ТОВ "Планета-принт", 2015. 139 с.

9. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк Бердадіна, Ж. Л. Крисько та ін. – Тернопіль: КРОК, 2017. – 252 с.

10. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія: дис. … д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. В. Сардак. – Донецьк: Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. – 408 с.

11. Ситник П. К., Купрійчук В. М., Карлова В. В., Небожук Р. А. Принципи децентралізації державного управління у сфері культури. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 89–94. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.89

12. Коломоєць Т. О., Баранчик П. О. Принципи адміністративного права: монографія. Запоріжжя: Copy Art, 2012. 203 с.

13. Ґрамші А. В'язничні зошити. Вибрані записи / пер. з іт. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Вперед, 2017. 417 с.

14. Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers. 114 p.

15. Fayol H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman. URL: https://surl.li/umdkvu

16. Norbert Wiener. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, Paris – Cambridge, Mass., 1948. 194 p

17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч.посіб. Львів: Національний університет "Львівська політехніка, "Інтелект-Захід",2002. –228с.

18. Шумпетер, Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: ВД "Києво-Могилянська академія". 2011р. 246с. ISBN: 978-966-518-580-2

19. Durkheim É. De la division du travail social. Paris: Félix Alcan, 1893. 472 p. Digitized by the Internet Archive in 2011 with funding from University of Toronto: URL: https://dn790006.ca.archive.org/0/items/deladivisiondu00durk/deladivisiondu00durk.pdf (дата звернення: 18.04.2024)

20. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: [пер.с англ.]. К.: Основи, 1997. 390 с. – ISBN 966-500-130-2.

21. Henry Mintzberg, «The Rise and Fall of Strategic Planning», The Free Press, Vol. 21, № 1, pp. 298- 301, 1994. https://doi.org/10.2307/258641 (дата звернення: 18.04.2024)

22. Drucker P. F. The Practice of Management. N. Y.: Harper & Brothers, 1954. 404 p

23. Наукова спадщина Йозефа Алоїза Шумпетера і сучасність: погляд із минулого в майбутнє: матеріали III Міжнар. Шумпетерів. конф. (21–22 жовт.

2016 р.). Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2016. 252 с. URL: https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/Procedings_Schumpeter_2016.pdf (дата звернення: 18.04.2024)

24. Монастирський Г.Л., Волосюк М.В. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. Проблеми системного підходу в економіці. ВИПУСК № 2(88), 2022. С.22-29. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-3

25. Fedorenko, T. (2023). A system for managing the local economic development of communities. Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series “Economics”, 10(4), 76–88. https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2023.76

26. Демків І. О., Струмецький О. І. Проблемні аспекти та інструментарій забезпечення економічного розвитку територіальних громад. БізнесІнформ. Економіка: механізми регулювання економікою №8, 2024р. С. 99 - 104 DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-99-104

27. Jerzy Regulski, Sterowanie rozwojem. Próba ujęcia teoretycznego. Zeszyty naukowe, № 1/2008. Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie.. Джерело:http://www.academia.edu. (дата звернення: 20.05.2024)

28. Бейко О. В. Механізми вдосконалення управління на місцевому рівні та наближення його до європейських стандартів. Державне управління: теорія та практика. 2005. № 1. URL: http://www. nbuv.gov.ua/e%2DjournaIs/DUTP/2005-1 (дата звернення: 05.03.2024)

29. Малишівський Т. В., Стефінін В. В. (2021). Управління економічним розвитком громади крізь призму концепції «місцевого економічного розвитку». Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 1(278), 66-75. doi: 10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-66-75.

30. Місцевий економічний розвиток. Інститут громадянського суспільства. URL:https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/mavko.pdf

31. Reshetilov, G. (2022). Local economic development in territorial communities. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science, 26(1), 69-78. https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-7

32. Пухтинський М. О. Проблеми трансформації територіальної організації влади та місцевого самоврядування в контексті розвитку конституційного процесу в Україні. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Право. 2012. Вип. 1. С. 101-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_pr_2012_1_14 (дата звернення: 18.04.2024)

33. Соболь Р. Г., Бублій М. П., Крамською Д. Ю., Соболь М. Р. Тенденції управління регіональним розвитком в Україні. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 166–178. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-12

34. Філиппова С.В., Волосюк М.В. Щодо питання нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 2(8). С.50-58. URL: https://economics.opu.ua/ DOI: 10.5281/zenodo.3566993 (дата звернення: 18.04.2024)

35. Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практ-ика: монографія / [Ковальов А. І., Корольова Т. С., Сментина Н. В., Павлова Т. В., Карпов В. А., Фіалковська А. А., Котова І. М.]; за заг. ред. А. І. Ковальова. –Київ: ФОП ГуляєваВ. М., 2021. –413 с. DOI: https://doi.org/10.33987/978-617-7901-33-3

36. Серебрянська Д. М. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики: посібник. Презентація посібника АМУ URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/prezent_serebrianska_posibnyk.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

37. Федоренко В.Л., Чернеженко О.М. Конституційні моделі місцевого самоврядування у державах-учасницях ЄС, Швейцарії та Україні: монографія; за ред. В.Л. Федоренка. Київ. Видавництво Ліра, 288с.

38. Попова К. Г. Теоретизація основ місцевого самоврядування в аспекті сучасних управлінських реформ. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4. С. 290–297.

39. Наконечний В. В. Основні світові моделі місцевого самоврядування: порівняльний аналіз. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 1. С. 283–289.

40. Управління стратегічним розвитком об’єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. – 276 с.

41. Як створити у громаді умови для сталого економічного розвитку: можливості та практики. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.ua/news/13669 (дата звернення: 17.04.2025)

42. Васильців Т. Г., Бойко В. В. Світовий досвід розвитку сільських територій в контексті державної політики забезпечення економічної безпеки. Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 3 (7). С. 15-21.

43. Співак Д.П. Сучасні теорії та моделі місцевого самоврядування. Актуальні проблеми політики: збірник наукових праць / гол. ред. С.В. Ківалов; відп. за вип. Л.І. Кормич. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія»: Південноукраїнський центр гендерних проблем, 2012. Вип. 44. С. 112–124.

44. Fedorenko, T. (2023). Management and functional approaches to local economic development of communities. Development Management, 22(2), 39-47. doi: 10.57111/devt/2.2023.39.

45. Marhasova, V., Ruzhytskyi, I., Tkalenko, N., Shestakovska, T., & Mykhailovska, O. (2021). Current issues of public finance management in Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(40), 135-144. doi: 10.18371/fcaptp.v5i40.244915.

46. Functional model of digitalization processes’ management of regional economic systems. (2022). Economic Synergy, 4, 211-224. https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-16

47. Пронько, Л., Затайдух, К., & Чорний, Я. (2024). Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65

48. Федоренко Т. В. Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку територіальних громад // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С. 112-114.

49. Person, C., Ebinger, F., & Zabler, S. (2021). The implementation of fiscal regulation: Insights from Germany. In R. Geissler, G. Hammerschmid, C. Raffer (Eds.), Local public finance (pp. 153-171). Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-030-67466-3_9

50. Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). Collaborative public management: New strategies for local governments. Washington: Georgetown University Press.

51. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 року. Центр досліджень продовольства та землекористування. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf (дата звернення: 21.09.2023)

52. Динаміка об’єднання територіальних громад України (2015-2018). Український центр суспільних даних. URL: https://socialdata.org.ua/dinamika-obiednannya-teritorialnikh-g/ (дата звернення: 21.09.2023)

53. Децентралізація: новий моніторинг реформи від Мінрегіону. Портад-Децентралізація. URL: https://decentralization.ua/news/13242 (дата звернення: 21.09.2023)

54. Місцеві бюджети: Open budget. URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2600000000 (дата звернення: 21.09.2023)

55. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 21.09.2023)

56. Миколаївська міська рада: URL: https://mkrada.gov.ua/content/ (дата звернення: 21.09.2023)

57. Вінницька міська рад: URL: https://www.vmr.gov.ua/ (дата звернення: 21.09.2023)

58. Харківська міська рада: URL: https://city.kharkiv.ua/ (дата звернення: 21.09.2023)

59. Львівська міська рада: URL: https://city-adm.lviv.ua/ (дата звернення: 21.09.2023)

60. Київська міська рада: URL: https://kyivcity.gov.ua/ (дата звернення: 21.09.2023)

61. Шевченківська територіальна громада: паспорт громади. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.gov.ua/newgromada/4305 (дата звернення: 20.05.2026).

62. Бюджет Шевченківської сільської територіальної громади: профіль місцевого бюджету, код 1451900000. Open Budget. URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget/1451900000/info/profile (дата звернення: 20.05.2026).

63. Ткачук А. Ф., Колтун В. С., Гринчук Н. М. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: практичний посібник. Київ: ІБЦ «Академія», 2019. 200 с.

64. Богуш Л. Г. Проблеми і перспективи повоєнного прискорення соціально-економічного розвитку України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 24. С. 18–24. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274806.

65. Дуб А. Р. Економіка територіальних громад: тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. Проблеми економіки. 2023. № 4 (58). С. 105–111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-105-111.

66. Рішення про затвердження звіту про виконання бюджету Шевченківської сільської територіальної громади за III квартал 2025 року. Офіційний вебсайт Шевченківської сільської ради. URL: https://shevchenkivska-gromada.gov.ua/news/1759746472/ (дата звернення: 22.05.2026).

67. Нижегородова Н. В. Ризикоорієнтований підхід до стратегування розвитку територій в умовах невизначеності. Теорія та практика державного

управління. 2024. № 2. URL: http://tpgu.khadi.kharkov.ua/ (дата звернення: 10.06.2026).

68. Бакуменко В. В., Куйбіда В. С. Стратегічне планування розвитку громад в умовах воєнного стану: виклики та механізми адаптації. Науковий вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2024. № 1. URL: https://visnyk-nadu.com.ua/ (дата звернення: 10.06.2026).

69. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 594–598. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/100.pdf (дата звернення: 25.06.2026).

70. Євсюкова О. В. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна оцінка. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 4 (82). С. 110–118. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.19.

71. Вдовиченко Л. Ю., Волосюк М. В. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 469–477. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-469-477.

72. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text (дата звернення: 18.06.2026).

73. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. Ефективна економіка. 2021. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2.

74. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 11.07.2001 № 2623-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text (дата звернення: 08.07.2026).

75. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 08.07.2026).

76. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 22.07.2026).

77. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (дата звернення: 22.07.2026).

78. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 20.07.2026).

79. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 20.07.2026).

80. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення: 22.07.2026).

81. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text (дата звернення: 22.07.2026).

82. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 22.07.2026).

83. Про Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text (дата звернення: 22.07.2026).

84. Про затвердження плану заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.09.2025 № 1047-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2025-%D1%80#Text (дата звернення: 24.07.2026).

85. DREAM: державна цифрова екосистема управління відновленням. URL: https://dream.gov.ua/ (дата звернення: 24.07.2026).

86. Єдина геоінформаційна система здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад. URL: https://gisrr.gov.ua/ (дата звернення: 24.07.2026).

87. Фінансові показники територіальних громад. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.ua/finance/dashboard (дата звернення: 29.07.2026).

88. Department for Levelling Up, Housing and Communities. Local Government Financial Statistics England 2023. London, 2023. 55 p. URL: https://www.gov.uk/government/statistics/local-government-financial-statistics-england-2023 (accessed: 29.07.2026).

89. Ministry of Finance of the Republic of Slovenia. Public finance data and municipal budgets. URL: https://www.gov.si/en/state-authorities/ministries/ministry-of-finance/ (accessed: 29.07.2026).

90. OECD. OECD Environmental Performance Reviews: Denmark 2019. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/1eeec492-en.

91. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Washington, DC, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (accessed: 29.07.2026).

92. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

93. International Organization for Migration. Ukraine — Internal Displacement Report: General Population Survey, Round 20. Geneva, 2025. URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-20-april-2025 (accessed: 29.07.2026).

94. United Nations Development Programme. Academy of Inclusive and Transparent Local Recovery and Development. Kyiv, 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-launches-development-academy-support-20-communities-inclusive-transparent-recovery-and-strategic-development-planning (accessed: 29.07.2026).

95. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution A/RES/70/1. New York, 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (accessed: 03.05.2026).

96. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 03.05.2026).

97. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg, 15 October 1985. ETS No. 122. URL: https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=122 (accessed: 03.05.2026).

98. European Commission. Ukraine Report 2025. Brussels, 2025. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (accessed: 03.05.2026).

99. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on cohesion policy funds. Official Journal of the European Union. 2021. L 231. P. 159–706. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj (accessed: 04.07.2025).

100. OECD. Recommendation of the Council on Effective Public Investment Across Levels of Government. Paris: OECD, 2014. URL:

https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0402 (accessed: 04.07.2025).

101. Blakely E. J., Leigh N. G. Planning Local Economic Development: Theory and Practice. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2017. 536 p.

102. Swinburn G., Goga S., Murphy F. Local Economic Development: A Primer. Washington, DC: World Bank, 2006. 99 p. URL: https://documents.worldbank.org/ (accessed: 03.03.2026).

103. UN-Habitat. International Guidelines on Urban and Territorial Planning. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme, 2015. URL: https://unhabitat.org/international-guidelines-on-urban-and-territorial-planning (accessed: 07.07.2025).

104. United Nations Development Programme. UNDP provides equipment to five Ukrainian communities to support data-driven recovery. Kyiv, 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-provides-equipment-five-ukrainian-communities-support-data-driven-recovery (accessed: 08.05.2026).

105. Агрес О. Г., Садура О. Б., Попадинець Н. М., Семчук Р. Б. Фінансово-кредитні інструменти фінансування місцевого економічного розвитку. Регіональна економіка. 2024. № 4 (114). С. 89–99. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-9.

106. Ломачинська І. А., Крючкова Н. О. Інституційні та фінансові інструменти сталого розвитку громад: підходи до трансформації системи фінансування місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-161.

107. Ломачинська І. А., Горняк О. В., Лівенцов Р. С., Моцман Д. С. Концепція смарт-міста як інструмент забезпечення резільєнтності міської екосистеми та соціальної інклюзивності в умовах повоєнного відновлення: кейс для України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2026. № 30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20331210.

108. Ломачинська І. А., Чуркіна І. Є. Децентралізація економічної влади в Україні: інституційний механізм, сучасні тренди та фіскальні аспекти в умовах

сталого розвитку. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2026. № 1. С. 105–119. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2026.10.

109. Колесник Т. В., Пронько Л. М., Балдинюк В. М., Трофімчук О. Інноваційні підходи в управлінських змінах на рівні місцевих громад: досвід та рекомендації. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13986068.

110. Пронько Л. М., Колесник Т. В., Гуцол М. Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62.

111. Полторак А. С., Баришевська І. В., Мельник О. І., Ігнатенко Ж. Альтернативні джерела фінансування розвитку об'єднаних територіальних громад. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2. С. 4–10. DOI: https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2(110)-1.

112. Полторак А. С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. Modern Economics. 2022. № 33. С. 88–98. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12.

113. Бурковська А. В., Нестерчук Т. В., Пастушенко В. Ю. Валютний ризик у механізмі надання міжнародної допомоги місцевим бюджетам громад. Modern Economics. 2025. № 54. С. 35–42. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-05.

114. Бурковська А. В., Нестерчук Т. В. Грантове фінансування як інструмент розвитку територіальних громад. Modern Economics. 2025. № 51. С. 29–37. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-03.

115. Бурковська А. В., Нестерчук Т. В., Пастушенко В. Ю. Розвиток і особливості банківського кредитування територіальних громад в Україні. Modern Economics. 2025. № 53. С. 33–39. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-05.

116. Шишпанова Н. О., Неделіковська К. І. Управління енергетичною самодостатністю територіальної громади. Агросвіт. 2022. № 11–12. С. 63–69. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.11-12.63.

117. Шишпанова Н. О., Шелінгер У. Управління трудовими ресурсами територіальних громад на засадах розвитку кооперації та цифровізації: регіональний аспект Миколаївської області. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-190.

118. Шишпанова Н. О. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.9.

119. Kliuchnyk A., Oliinyk T., Galunets N., Borysova-Yaryha A., Fedorenko T. The Impact of Tourism on Local Community Development. Economic Affairs. 2023. Vol. 68 (Special Issue). P. 649–655. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.

120. Федоренко Т. В. Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку територіальних громад. Економічний форум. 2024. Т. 14, № 1. С. 62–74. DOI: https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.62.

121. Ключник А. В., Федоренко Т. В., Рибачук В. П. Роль грантів у місцевому економічному розвитку. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 6 травня 2022 р. Кам’янець-Подільський, 2022. С. 182–186.

122. Програма USAID DOBRE: офіційна сторінка програми на порталі «Децентралізація». URL: https://decentralization.ua/donors/dobre (дата звернення: 15.04.2026).

123. Миколаївська область: райони та територіальні громади. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.ua/newrayons/1340 (дата звернення: 15.04.2026).

124. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: безкоштовний пошук. URL: https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search (дата звернення: 15.04.2026).

125. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text (дата звернення: 02.05.2026).

126. Житомирська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://zt-rada.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

127. Івано-Франківська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://www.mvk.if.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

128. Кропивницька міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://www.kr-rada.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

129. Луцька міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://www.lutskrada.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

130. Одеська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://omr.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

131. Полтавська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://www.rada-poltava.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

132. Рівненська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://rivnerada.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

133. Сумська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://smr.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

134. Ужгородська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://rada-uzhgorod.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

135. Дніпровська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://dniprorada.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

136. Запорізька міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://zp.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

137. Черкаська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://chmr.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

138. Чернівецька міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://city.cv.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

139. Херсонська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://miskrada-ks.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

140. Чернігівська міська рада: офіційний вебсайт. URL: https://chernigiv-rada.gov.ua/ (дата звернення: 30.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1. Статті у наукових фахових виданнях України

1. Федоренко, Т. (2023). Система управління місцевим економічним розвитком громад. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка», 10(4), 76–88. https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2023.76

2. Федоренко, Т. (2023). Управлінські та функціональні підходи до місцевого економічного розвитку громад. Управління розвитком, 21(2). https://doi.org/10.57111/devt/2.2023.39

3. Федоренко Т. Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку територіальних громад. Економічний форум. (2024) . Т. 14. № 1. С.62-74. DOI: https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.62

4. Федоренко, Т. (2026). Стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад в умовах без пекових викликів та повоєнного відновлення. Науковий вісник «Modern Economics».

1.3 Статті у виданнях, що входить до науково-метричної бази Scopus

5. Ключник А., Олійник Т., Галунець Н., Борисова-Ярих А., Федоренко Т. (2023). Вплив туризму на розвиток місцевої громади. Економічні справи, 68. https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.4

Особистий внесок здобувача: *обґрунтовано вплив туризму на місцевий економічний розвиток та визначено напрями використання туристичного потенціалу територіальних громад.*

3. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Федоренко Т. В. Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку у Великій Британії. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали IV міжнародної науково-практичної

конференції (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 84-87 https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20217/1/rtg-2024-84-87.pdf

7. Федоренко Т. В. Системні особливості публічного управління та адміністрування. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : збірник матеріалів ІІ міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава , 25 квітня 2024 року). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 49-52. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18460/1/49-52.pdf

8. Тищенко С. І., Федоренко Т. В. Місцевий розвиток Ольшанської селищної ради // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., Миколаїв-с.Коблеве, 9 червня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 134-136. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12686/1/Розвиток%20територіальних%20громад%202022-134-136.pdf

Особистий внесок здобувача: *проаналізовано стан місцевого розвитку Ольшанської селищної ради та обґрунтовано напрями ефективного використання її ресурсного потенціалу.*

9. Федоренко Т. В. Роль освітніх закладів громади у розвитку волонтерства. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 3 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 307-310. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23797/1/zb-3-12-2025-307-310.pdf

10. Федоренко Т. В. Публічне управління як складна соціальна система. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : зб. матеріалів ІІІ міжнар. наук.-практич. конф. (м. Полтава, 25 квітня 2025 року). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 37-42. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22450/1/37-42.pdf

Додаток Б

Види управління та їх наукові трактування

№	Автор	Вид управління	Зміст поняття
1	В. Б. Авер'янов, Н. Р. Нижник [11]	Державне управління	Цілеспрямований вплив органів державної влади на суспільні процеси з метою реалізації функцій держави та забезпечення публічних інтересів.
2.	Т.О. Коломоєць, П.О. Баранчик [12]	Публічне управління (New Public Management)	Система взаємодії органів влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості щодо вироблення та реалізації управлінських рішень
3.	Л. Альтюссер, А. Ґрамші [13; 14]	Ідеологічне управління	Вплив на свідомість, цінності та поведінку людей через формування і поширення ідей, норм і переконань.
4.	Ф. Тейлор [14]	Виробниче управління	Організація та координація виробничих процесів для ефективного використання ресурсів та досягнення економічних результатів.
5.	Н. Вінер, А. Файоль [15; 16]	Технічне управління (кібернетичний підхід)	Управління технічними системами, процесами та технологіями для забезпечення їх стабільної та ефективної роботи.
6.	О. Є. Кузьмін, Й. Шумпетер [17; 18]	Господарське управління	Вплив на економічну діяльність підприємств і господарських структур для досягнення ефективності та прибутковості
7.	Е. Дюркгейм [19]	Соціальне управління	впливу на суспільні процеси, відносини між групами людей та окремими індивідами з метою впорядкування соціальної системи, задоволення потреб населення та забезпечення гармонійного розвитку соціуму.
8.	М. Портер, Г. Мінцберг [20; 21]	Стратегічне управління	Довгострокове управління розвитком організації або території на основі визначення цілей і вибору напрямів їх досягнення.
9.	А. Файоль [15]	Оперативне управління	Поточне керівництво діяльністю для забезпечення виконання короткострокових завдань
10.	П. Друкер, Й. Шумпетер [22; 23]	Інноваційне управління	Управління процесами створення, впровадження та поширення інновацій

Джерело: сформовано автором

Додаток В

Основні моделі управління місцевим економічним розвитком територіальних громад

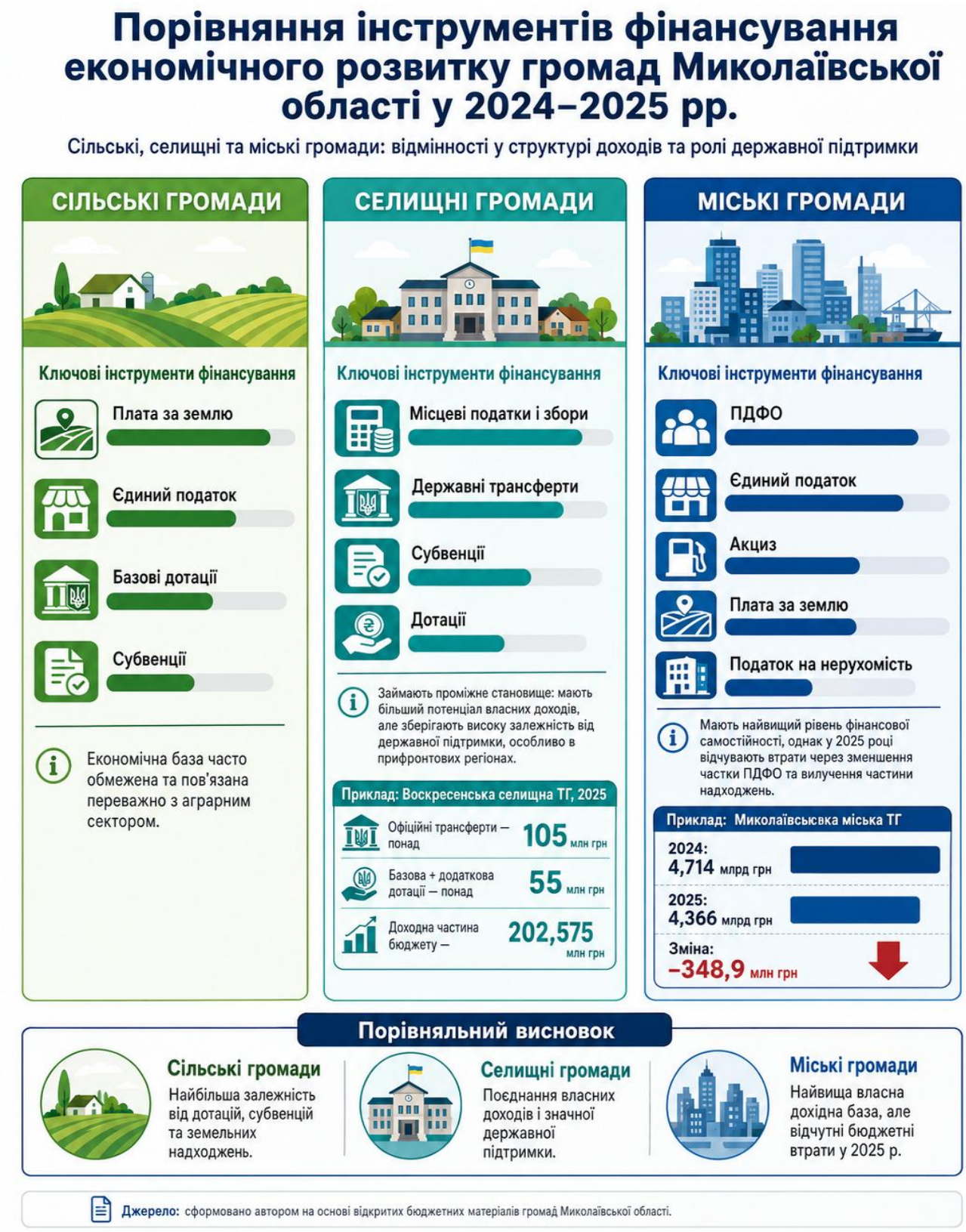
№	Назва моделі управління	Зміст моделі управління	Переваги моделі	Недоліки моделі
1.	Адміністративна (муніципальна)	Управління здійснюється органами місцевого самоврядування через бюджетні та адміністративні механізми; акцент на контролі та виконанні планових завдань	Низька гнучкість; слабка участь бізнесу та громадськості; обмеженість ресурсів для розвитку	Чіткість функціонування; контрольованість процесів; швидкість прийняття рішень
2.	Партнерська (публічно-приватне партнерство)	Спільна реалізація економічних і соціальних проєктів за участю органів влади, бізнесу та громадських організацій	Залучення додаткових ресурсів; підвищення ефективності; стимулювання інновацій	Складність координації; ризики конфліктів інтересів; потреба в високому рівні довіри
3.	Агенційна	Створення спеціалізованих агенцій розвитку, що реалізують проєкти економічного розвитку громади	Професійний підхід; гнучкість; можливість залучення грантів і міжнародної технічної допомоги	Залежність від зовнішнього фінансування; високі адміністративні витрати
4.	Кластерна	Розвиток економіки громади через об’єднання підприємств, наукових та освітніх установ у галузеві або територіальні кластери	Підвищення конкурентоспроможності; спеціалізація; економія на спільних ресурсах	
5.	Інноваційна (екосистемна)	Створення інноваційного середовища для розвитку підприємництва, стартапів та цифрових технологій	Підтримка нових секторів економіки; високий потенціал зростання; розвиток людського капіталу	Високі фінансові ризики; потреба у значних інвестиціях; довгострокова окупність
6	Резильєнтна (антикризова)	Забезпечення стійкості громади до кризових явищ та швидке відновлення економіки	Підвищена адаптивність; стійкість до зовнішніх викликів	Обмежений розвитковий потенціал у стабільний період; потреба постійного моніторингу ризиків
7.	Мережево-партнерська (партисипативна)	Широка участь громадян, неурядових організацій та бізнесу у прийнятті управлінських рішень	Прозорість та підзвітність; розвиток громадянського суспільства; підвищення довіри	Повільність прийняття рішень; складність координації великої кількості учасників
8.	Проєктно-орієнтована	Управління розвитком громади через систему конкретних проєктів та програм з чіткими результатами і показниками ефективності	Чітке планування; контроль за виконанням; вимірювані результати	Фрагментарність розвитку; залежність від фінансування та зовнішніх донорів

Джерело: сформовано автора

Додаток Д

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

Додаток Ж



Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT. https://decentralization.ua/finance/dashboard

Додаток К

Основні проблеми фінансування економічного розвитку територіальних громад в Україні станом на 2025 р.

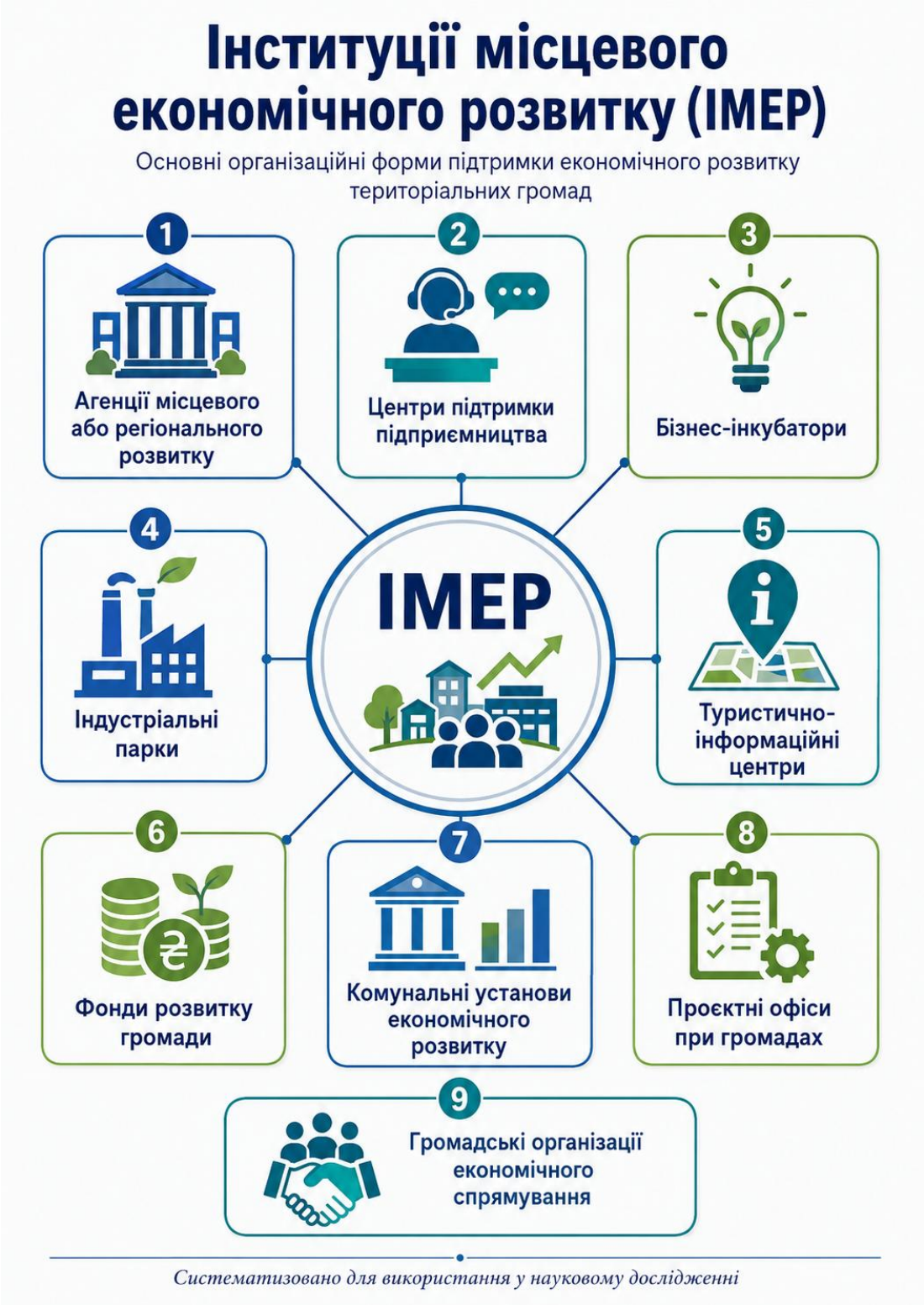
Проблеми	Пояснення	Авторський коментар	Проблеми
Нестабільність і недостатність бюджетних надходжень	Місцеві бюджети територіальних громад залишаються залежними від динаміки економічної активності, податкових надходжень, стану підприємництва та змін у бюджетному законодавстві. В умовах війни, руйнування бізнесу, релокації підприємств і скорочення зайнятості окремі громади стикаються зі зменшенням власної дохідної бази	Нестабільність доходів місцевих бюджетів обмежує можливості громад фінансувати базові послуги, підтримувати критичну інфраструктуру та реалізовувати проєкти економічного розвитку	Нестабільність і недостатність бюджетних надходжень
Дисбаланс між доходами та видатками громад	У 2025 році потреби громад у фінансуванні залишаються високими через необхідність відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримки ВПО, забезпечення соціальних послуг, енергетичної стійкості та базової життєдіяльності територій. Видатки часто зростають швидше, ніж власні доходи громад	Для зменшення бюджетного дисбалансу громадам необхідно посилювати фінансове планування, переглядати пріоритетність видатків і впроваджувати проєктний підхід до фінансування відновлення	Дисбаланс між доходами та видатками громад
Обмежений доступ до державних трансфертів та цільового фінансування	Розподіл державної підтримки може супроводжуватися складними процедурами, затримками, конкуренцією між громадами та залежністю від державних пріоритетів. Особливо гостро це відчувають громади, які мають значні руйнування або обмежений кадровий потенціал для підготовки якісних проєктних заявок	Доцільно вдосконалювати механізми розподілу трансфертів, зменшувати бюрократичні бар’єри та посилювати методичну підтримку громад у підготовці проєктів відновлення	Обмежений доступ до державних трансфертів та цільового фінансування
Труднощі із залученням кредитів і позикових ресурсів	Через високі воєнні ризики, невизначеність економічного середовища, обмеженість гарантій і недостатню платоспроможність окремих громад доступ до кредитних ресурсів залишається ускладненим. Фінансові установи обережніше оцінюють ризики муніципального кредитування.	Важливим є розвиток механізмів державних гарантій, спеціальних кредитних програм, пільгового фінансування та партнерських інструментів для громад, які реалізують проєкти відновлення й економічної активізації	Труднощі із залученням кредитів і позикових ресурсів

Продовження додатку К

Недостатня ефективність державно-приватного партнерства	Державно-приватне партнерство залишається важливим інструментом відновлення, однак його застосування обмежується воєнними ризиками, недостатньою підготовленістю проєктів, слабкою інституційною спроможністю громад та обережністю приватних інвесторів	Необхідно розробляти прозорі та інвестиційно привабливі моделі співпраці, забезпечувати гарантії для інвесторів, зрозумілий розподіл ризиків і належний супровід проєктів на рівні громад	Недостатня ефективність державно-приватного партнерства
Обмежені можливості для інвестування у місцеве підприємництво	Місцевий бізнес у багатьох громадах продовжує працювати в умовах нестабільності, втрати ринків збуту, пошкодження майна, дефіциту кадрів і складного доступу до фінансування. Це стримує розвиток підприємництва та зменшує податкову базу громад	Доцільно посилювати підтримку малого й середнього бізнесу через гранти, пільгові кредити, консультаційний супровід, програми релокації, підтримку самозайнятості та розвиток локальних ланцюгів доданої вартості.	Обмежені можливості для інвестування у місцеве підприємництво
Недостатня проєктна спроможність громад	У 2025 році зростає значення якісної підготовки інвестиційних і відновлювальних проєктів, зокрема для подання у цифрові системи управління публічними інвестиціями. Водночас не всі громади мають достатньо фахівців для підготовки техніко-економічних обґрунтувань, кошторисів, заявок і проєктної документації.	Проєктна спроможність стає ключовою умовою доступу до фінансування. Громадам необхідно розвивати команди проєктного менеджменту, залучати експертів, навчати працівників і формувати портфель якісно підготовлених проєктів	Недостатня проєктна спроможність громад
Потреба у прозорому управлінні коштами відновлення	Залучення міжнародної допомоги, донорських коштів і публічних інвестицій вимагає високого рівня прозорості, підзвітності та цифрового моніторингу. Недостатня відкритість або слабка звітність можуть знижувати довіру партнерів і мешканців громади.	Громадам доцільно використовувати цифрові платформи, відкриті реєстри, публічні звіти та системи моніторингу проєктів, щоб підвищити довіру донорів, інвесторів і жителів до процесів відновлення	Потреба у прозорому управлінні коштами відновлення

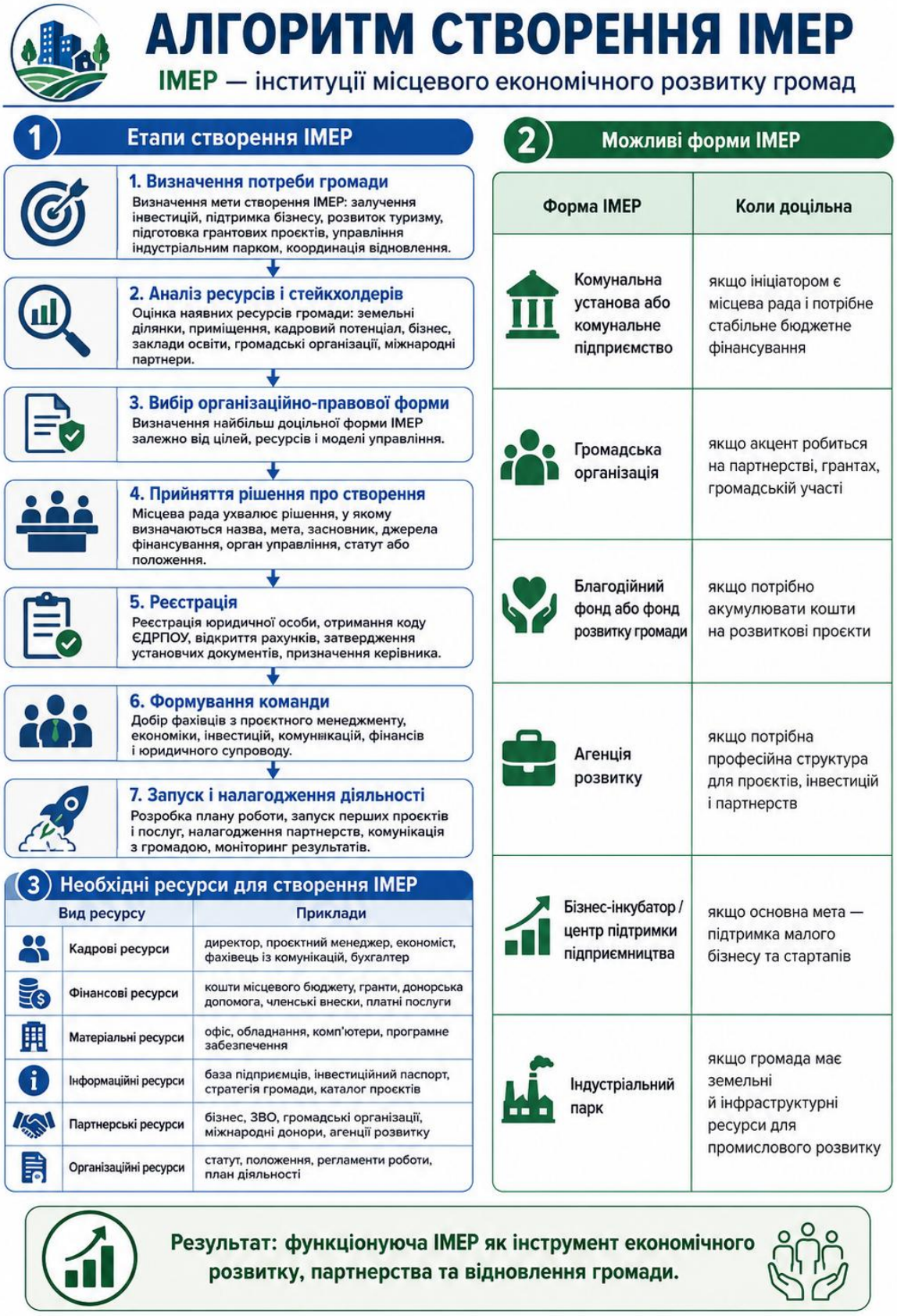
Джерело: сформовано автором

Додаток Л



Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

Додаток М



Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

Додаток Н

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

У К Р А Ї Н А
Фінансовий відділ Шевченківської сільської ради

57263 Україна Миколаївська область Миколаївський район село Шевченкове вул. Шевченка, будинок 34
тел. 68-42-98, Факс (0512) 68-42-08, email finviddilshevchenkovo@ukr.net Код ЄДРПОУ 43907330

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
Федоренко Тетяни Валеріївни

Результати наукових досліджень Федоренко Тетяни Валеріївни використано у практичній діяльності фінансового відділу Шевченківської сільської ради під час здійснення повноважень у сфері фінансового забезпечення місцевого економічного розвитку територіальної громади.

Матеріали наукових досліджень використано під час підготовки проєктів місцевого бюджету, бюджетних програм, бюджетних запитів, фінансово-економічних обґрунтувань управлінських рішень, а також у процесі планування, аналізу та коригування показників соціально-економічного розвитку Шевченківської сільської територіальної громади.

Запропоновані Федоренко Т.В. підходи до моніторингу та оцінювання рівня місцевого економічного розвитку, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також контент-аналізу стратегічних і програмних документів застосовано під час аналізу виконання місцевого бюджету, оцінки результативності бюджетних програм та підготовки аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень у фінансовій сфері.

Рекомендації щодо стратегування місцевого економічного розвитку, використання інструментів фінансування, програмно-цільового методу та посилення інституційної спроможності враховано у діяльності фінансового відділу Шевченківської сільської ради при реалізації стратегічних і поточних завдань розвитку територіальної громади.

Начальник відділу Анатолій КАМАШЕВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(МНАУ)
вул. Георгія Гонгадзе, 9, м. Миколаїв, 54008,
тел. (0512) 70-93-31
E-mail: rector@mnau.edu.ua, офіційний сайт: www.mnau.edu.ua
код ЄДРПОУ 00497213

Від 18.02.2026 № 01-18/199

На № _____ від _____

Щодо впровадження наукових розробок
Тетяни ФЕДОРЕНКО

Ректорат Миколаївського національного аграрного університету підтверджує, що наукові напрацювання Тетяни Федоренко, підготовлені в межах виконання науково-дослідної теми «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744).

Результати дослідження містять комплексний аналіз механізмів управління економічним розвитком територіальних громад, включаючи оцінку ресурсного потенціалу, інструментів стимулювання місцевого бізнесу, моделей стратегічного планування та системи моніторингу економічної ефективності розвитку громад.

Зокрема, результати наукової роботи застосовуються при викладанні наступних навчальних дисциплін: «Планування та управління територіями»; «Місцеве самоврядування та розвиток громад»; Сталий розвиток та соціальна відповідальність».

Наукові результати дослідження активно використовуються здобувачами вищої освіти під час підготовки курсових, кваліфікаційних робіт, виконання наукових проектів і публікацій, пов'язаних із управлінням економічним розвитком та підвищенням конкурентоспроможності територіальних громад.

Впровадження напрацювань Федоренко Т.В. сприяє: підвищенню якості фахової підготовки майбутніх спеціалістів у сфері менеджменту та економіки; формуванню у здобувачів вищої освіти компетентностей у сфері стратегічного планування та управління ресурсами територіальних громад; застосуванню наукових підходів до розробки та реалізації практичних рішень, спрямованих на економічне відновлення та розвиток громад у

сучасних умовах; інтеграції наукових результатів у систему підвищення ефективності функціонування місцевого самоврядування та підтримки сталого розвитку громад.

Таким чином, результати дослідження Федоренко Т.В. мають значний практичний та освітній ефект, сприяючи розвитку професійної підготовки здобувачів вищої освіти та підвищенню ефективності управління економічним розвитком територіальних громад.

В.о. ректора В'ячеслав ШЕБАНІН