МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ

КАФЕДРА МЕНЕДЖЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на

тему: Публічне управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період

Здобувача вищої освіти II рівня, II курсу, МПА-24-1 групи,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма Регіональне управління та самоврядування

(підпис) Шпаков Михайло Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник (підпис) Гусятинська Анастасія Миколаївна д-р філософії
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програма (підпис) Канцур Інна Григорівна к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публ. упр.-я
протокол від «30» 01 2026 № 6 .

Завідувач кафедри (підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь — 2026

Реєстрація № 11 22.01.2026 Бліщенко М.М.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 26.01.26 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 75 б _____ _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ І.В. Діков
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гуменюкевич
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І.Т. Кандуп
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.І. Васильєва
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.ІL: голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНО РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	ніл 0 до 10	5		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	15		
5. Апробація (участь v конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	75		

ПЕРЕВЕДЕНИЯ ОЦІНКИ ЗА ІОО-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ПІКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.ІІ.: голови, члені» комісії, секретаря, (підпис)
75	C	4 (добре)	11.02.26	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	Є	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет Соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра Менеджменту та публічного управління

Спеціальність Публічне управління та адміністрування

Освітня програма Регіональне управління та самоврядування

Затверджую

Завідувач кафедри _____

«30» 12 2024

Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)

здобувачу вищої освіти

Шпаков Михайло Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)

Публічне управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період

Затверджена наказом ректора від «27» 12 2024 № 1915

2. Строк здачі закінченої роботи до 01.02.26

3. Мета роботи - полягає в визначенні теоретичних та практичних аспектів публічного управління місцевим економічним розвитком в Україні у повоєнний період та обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Об'єкт дослідження - є процеси публічного управління соціально-економічним розвитком територій в Україні.

Предмет дослідження - є механізми, інструменти та напрями публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період.

Орієнтовна база дослідження - виступає нормативно-правові акти України, стратегічні документи державного та регіонального рівнів, аналітичні звіти міжнародних і вітчизняних організацій, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і іноземних учених.

4. Вихідні дані до роботи - нормативно-правові акти України у сфері публічного управління та місцевого самоврядування; стратегічні документи державного та регіонального рівнів щодо відновлення та розвитку територій; аналітичні звіти міжнародних і вітчизняних організацій (OECD, Світового

АНОТАЦІЯ

Публічне управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період

Мета роботи полягає в визначенні теоретичних та практичних аспектів публічного управління місцевим економічним розвитком в Україні у повоєнний період та обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Завданнями роботи є зазначити напрями вдосконалення публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та напрями публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період.

Об'єктом дослідження є процеси публічного управління соціально-економічним розвитком територій в Україні.

Базою дослідження виступає нормативно-правові акти України, стратегічні документи державного та регіонального рівнів, аналітичні звіти міжнародних і вітчизняних організацій, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і іноземних учених.

Кваліфікаційна робота містить 58 сторінок, 2 таблиць, 1 рисунків, список використаних джерел 66 найменувань, 3 додатків.

Ключові слова: публічне управління, місцевий економічний розвиток, повоєнний період, стратегічне планування, програмно-цільовий підхід, територіальні громади, публічно-приватне партнерство, інноваційні та цифрові інструменти, відновлення економіки, соціально-економічний розвиток.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025-2026

Рік захисту роботи..2026.

7 Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Примітка
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.24	25.11.24	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.25	25.04.25	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	3.11.25	3.11.25	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	5.12.25	5.12.25	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.25	18.12.25	
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	16.01.26	16.01.26	
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.26	26.01.26	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.26	30.01.26	
9.	Попередній захист роботи	28-29.01.26	28.01.26	
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.26	18.01.26	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	30.01-02.26		
12.	Захист роботи			

8. Дата видачі завдання «30» 12 2024 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) А.М. Гусятинська (прізвище, ініціали)

10. Гарантосвітньо-професійної програми _____ (підпис) І.Г. Канцур (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) М.М. Шпаков (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Публічне управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період

Мета роботи полягає в визначенні теоретичних та практичних аспектів публічного управління місцевим економічним розвитком в Україні у повоєнний період та обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Завданнями роботи є зазначити напрями вдосконалення публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та напрями публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період.

Об'єктом дослідження є процеси публічного управління соціально-економічним розвитком територій в Україні.

Базою дослідження виступає нормативно-правові акти України, стратегічні документи державного та регіонального рівнів, аналітичні звіти міжнародних і вітчизняних організацій, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і іноземних учених.

Кваліфікаційна робота містить 58 сторінок, 2 таблиць, 1 рисунків, список використаних джерел 66 найменувань, 3 додатків.

Ключові слова: публічне управління, місцевий економічний розвиток, повоєнний період, стратегічне планування, програмно-цільовий підхід, територіальні громади, публічно-приватне партнерство, інноваційні та цифрові інструменти, відновлення економіки, соціально-економічний розвиток.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025-2026

Рік захисту роботи..2026.

ABSTRACT

Public Administration of Local Economic Development in the Post-War Period

The purpose of the qualification work is to determine the theoretical and practic aspects of public administration of local economic development in Ukraine in t post-war period and to substantiate the directions for its improvement.ї

The objectives of the work are to identify the directions for improving publ administration of local economic development in the post-war period.

The subject of the research is the mechanisms, instruments, and directions of publ administration of local economic development in the post-war period.

The object of the research is the processes of public administration of socio-econom development of territories in Ukraine.

The research base includes regulatory and legal acts of Ukraine, strategic documen at the state and regional levels, analytical reports of international and domest organizations, statistical data, and scientific works of domestic and foreign scholars.

The qualification work consists of 58 pages, 2 tables, 1 figure, a list of referenc containing 66 sources, and 3 appendices.

Keywords: public administration, local economic development, post-war perio strategic planning, program-target approach, territorial communities, public-priva partnership, innovative and digital instruments, economic recovery, socio-econom development.

Year of completion of the qualification work: 2025–2026

Year of defense: 2026

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

1.1 Сутність та поступові зміни публічного управління місцевим економічним розвитком 10

1.2. Роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні економічного розвитку територій 11

1.3. Міжнародний досвід публічного управління місцевим економічним розвитком у посткризових та повоєнних умовах 17

РОЗДІЛ 2: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

2.1. Вплив військових дій на соціально-економічний розвиток територій України 22

2.2. Об'єднання громадян та фінансові механізми публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період 26

2.3. Основні виклики та обмеження відновлення місцевої економіки в Україні 31

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Стратегічне планування та програмно-цільовий підхід у відновленні місцевої економіки 42

3.2. Партнерство держави, бізнесу та громадськості як інструмент економічного розвитку територій 43

3.3. Інноваційні та цифрові інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком 45

ВИСНОВКИ 48

ДОДАТКИ 50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 53

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап існування України супроводжується глибокими перетворювальними процесами, зумовленими тривалими військовими діями, значними соціально -економічними втратами, руйнуванням обєктів інфраструктури та енергетичного господарства, зниженням економічного потенціалу територій. У цих умовах особливої уваги набуває проблема відновлення розвитку України у повоєнний період. Стимулювання місцевого економічного розвитку є ключовою передумовою забезпечення стійкості держави, підвищення якості життя населення та зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Повоєнний період розвитку України потребує переосмислення підходів до публічного управління, зокрема на місцевому рівні, де саме органи місцевого самоврядування відіграють провідну роль у реалізації відновлювальних та розвиткових ініціатив. Децентралізаційні процеси, здійснювані в Україні до початку військової ситуації, створили передумови для розширення управлінських повноважень та відповідальності місцевої влади у сфері економічного розвитку територій. Воєнні дії пригальмували реалізацію стратегій розвитку громад, загострили проблеми людського, енергетичного та економічного ресурсного забезпечення та зробили актуальною потребу у впровадженні нових управлінських інструментів.

Управління є зовнішньо орієнтована діяльність уповноважених суб’єктів, пов’язана з реалізацією політичних рішень та впровадженям в життя положень Конституції та Законів України. Така діяльність може бути публічною, а її правова основа є норми адміністративного права [1,2,].

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, що обговорюють питання місцевого самоврядування, регіонального розвитку та децентралізації проблема публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період є новою для України і залишається недостатньо опрацьованою [22].. Особливо це стосується систематизації управлінських підходів та формування практичних рекомендацій щодо відновлення активної

діяльності територіальних громад в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків.

У повоєнний період публічне управління місцевим економічним розвитком має ґрунтуватися на принципах стратегічного планування, міжсекторального партнерства, ефективного використання бюджетних та інвестиційних ресурсів, а також залучення міжнародної допомоги. Це вимагає комплексного наукового аналізу існуючих механізмів публічного управління, оцінки їх ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення з урахуванням сучасних викликів і європейських інтеграційних процесів. Зазначене зумовлює актуальність обраної теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є визначення теоретичних та практичних аспектів публічного управління місцевим економічним розвитком в Україні у повоєнний період та обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Завдання, які потрібно вирішити для досягнення поставленої мети

- розкрити сутність та формування публічного управління місцевим економічним розвитком;
- визначити роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні економічного розвитку територій;
- проаналізувати міжнародний досвід публічного управління місцевим економічним розвитком у посткризових та повоєнних умовах;
- проаналізувати вплив воєнних дій на соціально-економічний розвиток територій України;
- визначити громадські та фінансові механізми публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період;
- виявити основні проблеми та виклики відновлення місцевої економіки в Україні;
- зазначити напрямки вдосконалення публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період.

Об’єкт дослідження Процеси публічного управління соціально-економічним розвитком територій в Україні.

Предмет дослідження Механізми, інструменти та напрями публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період.

Методи дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, методи узагальнення та формалізації.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, стратегічні документи державного та регіонального рівнів, аналітичні звіти міжнародних і вітчизняних організацій, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і іноземних учених.

Науково-практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади при розробленні стратегій розвитку територіальних громад, програм відновлення та соціально-економічного розвитку, а також у процесі формування та реалізації місцевої економічної політики. Окремі положення та висновки роботи можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування, регіональної економіки та місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

1.1 Сутність та поступові зміни публічного управління місцевим економічним розвитком

Соціально-економічний розвиток суспільства будь-якої території забезпечує публічне управління. Особливого значення набуває публічне управління, яке спрямоване на формування сприятливого економічного середовища, та забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні.

Поняття місцеве «публічне управління» є результатом поступових змінії у традиційних підходах до державного управління та відображає перехід від, централізованої моделі управління до більш відкритої, децентралізованої та орієнтованої на взаємодію з громадськістю. У науковій літературі публічне управління розглядається як система планомірної діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадянського суспільства та приватного сектору, спрямована на реалізацію публічних інтересів [22,23].

Місцевий економічний розвиток у контексті публічного управління розглядають як комплексний процес, що охоплює планування, реалізацію та оцінку заходів, спрямованих на активізацію економічної діяльності на певній території [22,24]. До цього відносять створення робочих місць, залучення інвестицій, розвиток підприємництва та підвищення добробуту населення. Важливою особливістю місцевого економічного розвитку є його орієнтація на використання внутрішніх резервів територій, соціальних, економічних, природних та особливостей громадських установ.

Важливим теоретичним аспектом публічного управління місцевим економічним розвитком є визначення його функціональної структури. У наукових дослідженнях зазначається, що система публічного управління включає планувальну, організаційну, мотиваційну та контрольну функції, які у сукупності забезпечують узгодженість управлінських рішень і їх відповідність стратегічним цілям розвитку територій. Реалізація цих функцій на місцевому рівні передбачає

формування цілісної системи управління ресурсами громади, спрямованої на досягнення соціально-економічної стабільності та підвищення якості життя населення.

Поступові зміни підходів до управління місцевим економічним розвитком пройшли у кілька етапів [23]. На початкових етапах головною була модель централізованого державного регулювання, за якої основні рішення щодо розвитку територій ухвалювалися на загальнодержавному рівні. Такий підхід обмежував автономією місцевих органів влади та мав низький рівень врахування локальних потреб і особливостей територіальних громад [23,28].

Подальший розвиток теорії та практики управління зумовив перехід до децентралізованих моделей, зросла роль органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації політики економічного розвитку. Децентралізація сприяла розширенню фінансових і управлінських повноважень місцевої влади. Було створило умови для більш ефективного використання ресурсів та активізації місцевих ініціатив [3,24,25].

На сучасному етапі публічне управління місцевим економічним розвитком ґрунтується на принципах партнерства, участі зацікавлених сторін, прозорості та орієнтації на результат. Важливу роль у цьому процесі відіграють механізми співпрац органів місцевого самоврядування з бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними установами [6]. Такий підхід дозволяє забезпечити об'єднання управлінських рішень і підвищити ефективність реалізації програм економічного розвитку.

Особливого значення набуває стратегічне планування як інструмент публічного управління місцевим економічним розвитком. Стратегії розвитку територій визначають довгострокові пріоритети, цілі та завдання, а також механізми їх досягнення з наявністю ресурсів і зовнішніх викликів. У повоєнний період стратегічне планування має адаптуватися до умов підвищеної невизначеності, обмеженості ресурсів та необхідності швидкого відновлення економічного потенціалу територій [26,27].

Вагомим елементом теоретичного обґрунтування є ресурсне забезпечення місцевого економічного розвитку. Ресурсний потенціал територіальної громади охоплює фінансові, матеріальні, трудові, природні та інформаційні ресурси, які використовуються у процесі реалізації програм розвитку. Ефективне управління цими ресурсами є необхідною умовою забезпечення стабільності економічних процесів на місцевому рівні. У повоєнний період проблема ресурсного забезпечення загострюється у зв'язку зі скороченням доходної бази місцевих бюджетів та зростанням потреб у фінансуванні відновлювальних заходів.

У теорії публічного управління особлива увага приділяється бюджетній політиці як інструменту стимулювання місцевого економічного розвитку. Місцеві бюджети виступають не лише фінансовою основою діяльності органів місцевого самоврядування, а й засобом реалізації пріоритетних напрямів розвитку територій. Через механізми програмно-цільового фінансування органи місцевого самоврядування можуть спрямовувати кошти на підтримку підприємництва, розвиток інфраструктури, модернізацію житлово-комунального господарства та підвищення якості соціальних послуг.

Окремим теоретичним напрямом дослідження публічного управління є концепція багаторівневого управління, відповідно до якої місцевий економічний розвиток забезпечується у взаємодії між національним, регіональним та місцевим рівнями влади. Така модель передбачає узгодженість державної регіональної політики зі стратегіями розвитку територіальних громад, що є необхідною умовою ефективного відновлення економіки у повоєнний період.

Значну увагу в теорії публічного управління приділяють участі громадськості у формуванні та реалізації політики місцевого економічного розвитку. Участь населення у прийнятті управлінських рішень сприяє підвищенню легітимності місцевої влади та формуванню довіри між владою і громадою. Громадська участь також дозволяє більш повно враховувати локальні потреби та очікування населення, що підвищує ефективність реалізації програм розвитку.

1.2 Роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні економічного розвитку територій

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні місцевого економічного розвитку, оскільки саме на цьому рівні відбувається безпосередня взаємодія влади з населенням, бізнесом та іншими суб'єктами соціально-економічних процесів. У сучасній системі публічного управління місцеве самоврядування виступає як виконавець державної політики, так і є самостійним суб'єктом формування та реалізації стратегій розвитку території.

Відповідно до чинного законодавства України [2,3] органи місцевого самоврядування наділені широкими повноваженнями у сфері соціально-економічного розвитку, зокрема щодо управління комунальною власністю, формування та виконання місцевих бюджетів, розроблення стратегічних і програмних документів розвитку, стимулювання підприємницької діяльності та залучення інвестицій. Реалізація цих повноважень створює інституційну основу для активного впливу місцевої влади на економічні процеси на відповідній території.

Важливим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування є стратегічне планування багатостороннього місцевого розвитку. Розроблення стратегій розвитку територіальних громад дозволяє визначити довгострокові пріоритети, окреслити конкурентні переваги територій та сформувати комплекс заходів, спрямованих на їх реалізацію. Стратегічний підхід забезпечує узгодженість дій різних суб'єктів управління та сприяє раціональному використанню фінансових, матеріальних і людських ресурсів.

Органи місцевого самоврядування також надають значний вплив на створенні сприятливого ділового середовища для розвитку бізнесу та підприємництва. Це включає спрощення адміністративних процедур, розвиток інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу, запровадження місцевих програм стимулювання інвестиційної діяльності, а також формування партнерських відносин з приватним сектором. Заходи сприяють активізації

економічної діяльності, створенню нових робочих місць і зростанню податкових надходжень до місцевих бюджетів.

Фінансова спроможність органів місцевого самоврядування забезпечує економічнний розвитку території. У результаті реалізації реформи децентралізації в Україні було розширено фінансові можливості місцевих бюджетів, що дозволило громадам ефективно планувати та реалізовувати проєкти розвитку [4,18]. Особливу роль у процесі публічного управління відіграє інституційне середовище, яке охоплює сукупність правових норм, організаційних структур і механізмів взаємодії між суб'єктами управління. Інституційна спроможність територіальних громад визначає рівень їх здатності реалізовувати програми економічного розвитку, залучати інвестиційні ресурси та впроваджувати інноваційні управлінські інструменти. У повоєнний період питання інституційного зміцнення місцевого самоврядування набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю швидкого відновлення зруйнованих економічних і соціальних зв'язків.

З теоретичної точки зору місцевий економічний розвиток розглядається як процес структурних змін у господарській системі території, спрямований на зростання продуктивності праці, диверсифікацію економічної бази та формування конкурентних переваг регіонів. Такий підхід передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних складових розвитку, що відповідає концепції сталого розвитку територій. У межах цієї концепції економічне зростання має супроводжуватися підвищенням соціальної згуртованості та збереженням природних ресурсів.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у систему публічного управління місцевим економічним розвитком. Це означає, що органи місцевого самоврядування повинні враховувати не лише економічні показники, а й соціальні наслідки управлінських рішень, зокрема рівень зайнятості населення, доступність соціальних послуг та стан навколишнього середовища. Такий підхід забезпечує

довгострокову стійкість розвитку територій і зменшує ризики соціально-економічних дисбалансів.

У контексті повоєнного відновлення важливим елементом теоретичної моделі публічного управління є орієнтація на відбудову локальних економік як основу загальнонаціонального економічного зростання. Місцевий економічний розвиток у цей період набуває характеру відновлювального розвитку, який поєднує завдання реконструкції зруйнованої інфраструктури з модернізацією виробничого потенціалу територій. Це передбачає впровадження нових технологій, підтримку інноваційних форм підприємництва та стимулювання розвитку людського капіталу.

У повоєнних умовах зростає необхідність диверсифікації джерел фінансування місцевого економічного розвитку. Окрім бюджетних ресурсів, дедалі більшого значення набувають кошти міжнародних фінансових організацій, грантові програми та приватні інвестиції. У цьому контексті публічне управління має бути спрямоване на формування сприятливого інституційного середовища для залучення зовнішніх ресурсів, зокрема шляхом підвищення прозорості фінансових процедур і розвитку проєктного менеджменту.

Суттєвим теоретичним аспектом є взаємозв’язок між економічним розвитком територій і розвитком людського капіталу. У сучасних умовах людський капітал розглядається як один із ключових факторів економічного зростання. Публічне управління місцевим економічним розвитком повинно враховувати необхідність інвестування у сферу освіти, професійної підготовки та перекваліфікації населення, що особливо актуально у повоєнний період з огляду на міграційні процеси та трансформацію ринку праці.

Важливою складовою сучасних теоретичних підходів є орієнтація на інноваційний розвиток територій. Інновації розглядаються не лише як технологічні нововведення, а й як управлінські та організаційні зміни, що підвищують ефективність функціонування місцевої економіки. У цьому

контексті органи місцевого самоврядування можуть ініціювати створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів та інноваційних кластерів.

Суттєві виклики зазнає у повоєнний період фінансова база місцевого самоврядування. Доходи громади зменшуються, видатки на відновлення інфраструктури та соціальну підтримку населення зростають. У цих умовах зростає значення управлінських компетенцій органів місцевого самоврядування щодо залучення додаткових ресурсів, зокрема міжнародної технічної допомоги, грантових коштів та інвестицій. Ефективна взаємодія з міжнародними організаціями та донорами дозволяє громадам реалізовувати проєкти відновлення та модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та підвищення економічної стійкості території.

У рамках багаторівневого управління особливу роль відіграють механізми координації між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Координація забезпечує узгодження фінансових ресурсів, управлінських рішень та інституційних зусиль, спрямованих на досягнення спільних цілей розвитку. Відсутність належної координації може призводити до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зниження результативності програм відновлення.

Теоретичні підходи до публічного управління місцевим економічним розвитком у посткризових умовах базуються на принципах адаптивності та гнучкості управлінських рішень. Адаптивність означає здатність системи управління реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на економічні ризики, демографічні зрушення та безпекові виклики. Гнучкість управління проявляється у використанні різноманітних інструментів регулювання, включаючи програмно-цільовий метод, проєктний підхід та механізми партнерства.

1.3 Міжнародний досвід публічного управління місцевим економічним розвитком у посткризових та повоєнних умовах.

У різні історичні періоди держави зазнавали глибоких криз, значних економічних і соціальних втрат у наслідок воєнних дій, природних катаклізмів (землетрусів, повіней, посух, ураганів, тощо) [12]. Досвід іноземних держав свідчить, що ефективне публічне управління місцевим економічним розвитком у посткризових та повоєнних умовах зявилося ключовим чинником успішного відновлення територій та забезпечення їх довгострокової стійкості[29,30].

Характерною особливістю іноземних моделей місцевого публічного управління стало поєднання стратегічного бачення розвитку території з гнучкими інструментами реалізації відновлювальної політики. У більшості країн акцент робився на розробленні середньо- та довгострокових програм розвитку територій, спрямованих на відновлення інфраструктури, підтримку підприємництва, створення робочих місць та стимулювання інвестиційної активності. До управління залучалися різні громадські організації та установи, що значно зміцнювало органи місцевого самоврядування та розширювало їх фінансову автономію.

У країнах Західної Європи після Другої світової війни важливу роль у відновленні місцевої економіки відігравали механізми державної підтримки регіонів у поєднанні з активною участю місцевих органів влади. Застосовувалися цільове фінансування, регіональниі інвестиційниі програми та стимулювався розвиток промисловості та малого бізнесу [29,30]. Такий підхід дозволив не лише відновити зруйновану економічну базу, а й закласти підґрунтя для подальшого сталого розвитку територій.

Сучасний міжнародний досвід посткризового відновлення характеризується зростанням впливу партнерських моделей публічного управління. У багатьох країнах місцевий економічний розвиток грунтується на засадах співпраці між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством. Публічно-приватне партнерство розглядається як ефективний інструмент реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку інновацій та залучення

додаткових фінансових ресурсів [15,16]. Такий формат управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зменшенню навантаження на публічні бюджети.

Окремої уваги заслуговує досвід країн, що проходили етапи відновлення після збройних конфліктів у ХХ столітті. Для них характерним є застосування дій, орієнтованих на розвиток людського капіталу, підтримку малого і середнього підприємництва, а також відновлення соціальної згуртованості на місцевому рівні. Важливим елементом публічного управління в таких умовах є залучення міжнародної допомоги та координація донорських програм з місцевими стратегіями розвитку.

Значного поширення набули інноваційні інструменти публічного управління, зокрема цифрові платформи управління, електронні сервіси для бізнесу, системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації програм розвитку. Це підвищує прозорість управлінських процесів, забезпечує залучення громадськості до ухвалення рішень та оперативно реагування на зміни соціально-економічної ситуації

Значну увагу у теорії публічного управління приділяють просторовому аспекту розвитку територій. Просторовий розвиток передбачає раціональне використання земельних ресурсів, розвиток транспортної та інженерної інфраструктури, формування збалансованої системи розселення. У повоєнний період просторове планування набуває особливої ваги у зв’язку з необхідністю відновлення зруйнованих населених пунктів та створення умов для повернення населення.

Теоретично обґрунтованим є підхід до розгляду місцевого економічного розвитку як процесу соціально-економічної інтеграції. Інтеграційні процеси проявляються у розвитку міжмуніципального співробітництва, реалізації спільних проєктів та координації дій між територіальними громадами. Міжмуніципальна взаємодія дозволяє об’єднувати ресурси та підвищувати ефективність управління на місцевому рівні.

Окремого значення набуває питання оцінювання результативності політики місцевого економічного розвитку. Оцінювання ефективності управлінських рішень передбачає використання системи показників, що відображають рівень зайнятості, обсяг інвестицій, розвиток інфраструктури та якість життя населення. У повоєнний період моніторинг дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку відповідно до змін соціально-економічної ситуації.

У сучасних теоретичних концепціях значна увага приділяється цифровізації публічного управління. Використання цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, спрощенню адміністративних процедур та розширенню доступу громадян і бізнесу до публічних послуг. Цифрові інструменти також використовуються для аналізу економічних даних і підготовки управлінських рішень.

У повоєнний період особливої актуальності набуває питання соціальної орієнтації економічного розвитку. Відновлення економіки повинно супроводжуватися заходами щодо соціального захисту населення, підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення доступу до базових соціальних послуг. Публічне управління у цій сфері має поєднувати економічні інструменти з соціальною політикою, що сприяє підвищенню рівня соціальної стабільності на місцевому рівні.

Важливим елементом міжнародного досвіду посткризового відновлення є застосування територіально орієнтованого підходу до управління економічним розвитком. У багатьох країнах пріоритет надається підтримці саме локальних економік з урахуванням специфіки окремих регіонів і громад. Такий підхід передбачає диференціацію інструментів державної та місцевої політики залежно від рівня руйнувань, соціально-економічного потенціалу території та наявних ресурсів. Практика свідчить, що орієнтація на місцеві особливості сприяє підвищенню ефективності програм відновлення та забезпечує більш рівномірний розвиток територій у довгостроковій перспективі.

Крім того, міжнародний досвід демонструє зростання ролі інституцій розвитку на місцевому рівні, зокрема агентств регіонального розвитку, фондів підтримки підприємництва та спеціалізованих координаційних структур. Такі інституції виконують функції посередників між органами публічної влади, бізнесом і міжнародними донорами, забезпечуючи підготовку проєктів, залучення фінансування та контроль за реалізацією відновлювальних програм. Їх діяльність сприяє підвищенню управлінської спроможності територіальних громад, посиленню проєктного підходу та впровадженню сучасних управлінських практик у сфері місцевого економічного розвитку.

Таким чином, теоретичні основи публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період формуються на поєднанні принципів децентралізації, сталого розвитку, інноваційності, міжмуніципальної співпраці та цифрової трансформації. Комплексне застосування цих підходів створює методологічне підґрунтя для формування ефективної моделі відновлення і модернізації економіки територіальних громад України.

Висновки до розділу 1

1. Публічне управління місцевим економічним розвитком є динамічним і багатогранним процесом, що поєднує економічні, соціальні і громадські аспекти управління. Його зміни за часом від централізованих моделей до сучасних партнерських підходів створює теоретичне підґрунтя для формування ефективної політики відновлення та розвитку територій України.

2. Органи місцевого самоврядування є ключовими суб’єктами публічного управління економічним розвитком окремої території, забезпечуючи стратегічне планування, розширення ресурсного блокуц та координацію взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Посилення їх ролі та спроможності є необхідною умовою забезпечення ефективного відновлення та сталого розвитку територій України.

3. Аналіз іноземного досвіду свідчить, що успішне публічне управління місцевим економічним розвитком у посткризових та повоєнних умовах ґрунтується на

таких ключових засадах: децентралізації повноважень, стратегічному плануванні, міжсекторальному партнерстві, фінансовій спроможності місцевої влади та орієнтації на потреби територіальних громад.

4. Зазначені підходи можуть бути адаптовані до умов України з урахуванням національних особливостей та викликів повоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 2: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

2.1. Вплив військових дій на соціально-економічний розвиток територій України

Тривалі військові дії в Україні спричинили глибокі та системні зміни у соціально-економічному розвитку територій, наслідки яких мають довгостроковий характер і суттєво впливають на функціонування місцевої економіки. Територіальні громади зазнали значних людських втрат, зруйновані інфраструктурні та енергетичні об'єкти, порушені виробничі і логістичні ланцюги, відбулося зниження фінансової спроможності.

Одним із ключових негативних наслідків усіх руйнувань стало суттєве скорочення економічного потенціалу окремих регіонів і громад. Значна частина територіальної життедіяльності була вимушено зупинена. Це призвело до втрати робочих місць, зниження обсягів виробництва та падіння доходів населення, що негативно позначилося на споживчому попиті та розвитку місцевого бізнесу. За оцінками міжнародних фінансових організацій, військові дії завдали Україні безпрецедентних економічних втрат. Згідно з результатами Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment, сукупні прямі втрати економіки та інфраструктури оцінюються у сотні мільярдів доларів США, при цьому найбільших збитків зазнали саме місцеві території, на яких зосереджена виробнича, транспортна та соціальна інфраструктура [9].

Військові дії суттєво вплинули на просторовий розподіл соціально-економічного розвитку територій України. Частина громад, що опинилисяр у зоні активних бойових дій або поблизу лінії фронту, зазнала критичних втрат і потребує першочергового відновлення.

За даними аналітичних звітів міжнародних організацій, у перші роки військових дій рівень зайнятості в окремих регіонах України знизився на десятки відсотків, що призвело до зростання безробіття та втрати доходів

домогосподарств [11]. Особливо вразливими виявилися громади з монофункціональною економікою, де зупинка одного або кількох підприємств спричинила системну кризу місцевого розвитку.

Інші території, зокрема в західних та центральних регіонах, зіткнулися з різким зростанням навантаження на місцеву економіку та соціальну інфраструктуру внаслідок внутрішньої міграції населення та підприємств. За оцінками міжнародних організацій, мільйони громадян були вимушені змінити місце проживання, що призвело до різкого зростання навантаження на економіку та соціальну інфраструктуру приймаючих громад [12]. У таких умовах органи місцевого самоврядування зіткнулися з необхідністю оперативного реагування на зростання потреб у житлі, робочих місцях, соціальних і адміністративних послугах. Такі процеси сформували нові виклики для системи публічного управління на місцевому рівні.

Певні змін отримала фінансова база територіальних громад. Зменшелися податкові надходження до місцевих бюджетів, причиною сталоскорочення економічної активності та втрати виробничого потенціалупри Воєнні дії також негативно позначилися на доходах місцевих бюджетів. За даними українських аналітичних центрів, у громадах, що зазнали значних руйнувань або втратили економічну базу, обсяг податкових надходжень скоротився на 20–40 %, що істотно обмежило можливості фінансування програм місцевого економічного розвитку [17]. Одночасно видатки місцевих бюджетів зросли через необхідність фінансування відновлювальних робіт та соціальної підтримки населення. Значно зросли видатки на забезпечення життєдіяльності громад, соціальну підтримку населення, відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення безпеки. У таких умовах питання ефективного управління обмеженими фінансовими ресурсами набуло особливої актуальності.

Негативного впливу зазнав розвиток малого і середнього підприємництва, яке є основою місцевої економіки. Підприємці зіткнулися з проблемами втрати майна, нестачі трудових ресурсів, ускладненого доступу до фінансування та зростанням операційних ризиків. Саме у повоєнний період малий і середній

бізнес розглядається як один із ключових драйверів економічного відновлення територій, що зумовлює необхідність посилення підтримки з боку органів публічної влади.

Окремої уваги потребує аналіз руху людського капіталу територій. Масова міграція населення, зниження рівня зайнятості, погіршення соціально-психологічного стану громадян створюють додаткові складнощі для відновлення економічної активності на місцевому рівні. Втрата кваліфікованих кадрів та демографічні дисбаланси ускладнюють реалізацію стратегій розвитку громад і вимагають застосування комплексних управлінських рішень.

Додатково слід наголосити, що вплив війни на місцевий розвиток має багатовимірний характер і проявляється не лише у прямому руйнуванні об’єктів, але й у зміні «правил» функціонування локальних економік: зростанні транзакційних витрат для бізнесу, обмеженні доступу до капіталу, підвищенні ризиків довгострокового планування, а також суттєвому посиленні ролі безпекового чинника у прийнятті управлінських рішень на рівні громад. У таких умовах місцевий економічний розвиток фактично переходить у режим «відновлювального розвитку», де пріоритетом стає не максимізація зростання, а відновлення базових функцій території та підтримка життєстійкості громад.

Актуальні оцінки масштабів руйнувань та потреб відновлення, які використовують міжнародні інституції та Уряд України, демонструють системний характер втрат. Оновлена оцінка RDNA4 (станом на 31 грудня 2024 року) визначає, що сукупна потреба у відновленні та реконструкції України на наступне десятиліття оцінюється у 524 млрд дол. США, а прямі фізичні пошкодження — приблизно у 176 млрд дол. США. Найбільші потреби зосереджені у секторах житла, транспорту, енергетики, промисловості та сільського господарства, що безпосередньо формує рамку викликів для територіальних громад, оскільки саме на місцевому рівні локалізується значна частина цих активів і послуг.

З точки зору публічного управління, важливим наслідком війни стала зміна структури пріоритетів у місцевій політиці: громади змушені перерозподіляти

ресурси на відновлення критичної інфраструктури (водопостачання, тепло, електроенергія, дороги), забезпечення базових соціальних потреб, підтримку внутрішньо переміщених осіб, а також заходи цивільного захисту. Це зменшує простір для класичних інструментів економічного стимулювання (інвестиційні програми, підтримка МСП, розвиток індустріальних майданчиків), хоча саме ці інструменти необхідні для повернення економічної активності та зайнятості.

Окремого аналізу потребує трансформація місцевих ринків праці. В умовах воєнних дій відбувається поєднання трьох процесів: (1) падіння попиту на робочу силу в громадах, де виробнича база зруйнована або релокована; (2) структурний дефіцит кадрів у громадах, що приймають бізнес та внутрішніх мігрантів; (3) дисбаланс між кваліфікаціями, які має населення, і потребами відновлення (будівельні спеціальності, енергетики, логісти, проєктні менеджери). Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність запуску програм перекваліфікації, партнерств з центрами зайнятості, освітніми установами та бізнесом, а також створення умов для повернення працездатного населення через розвиток житла та базових послуг.

Важливою складовою впливу війни є деградація виробничо-логістичних ланцюгів. Руйнування транспортних вузлів, обмеження портової та прикордонної логістики, ризики для енергопостачання призводять до подорожчання виробництва та зниження конкурентоспроможності локального бізнесу. Для багатьох громад це означає необхідність переорієнтації економіки на коротші ланцюги доданої вартості та локальну кооперацію, підтримку кластерних ініціатив і створення інфраструктури для малого бізнесу (індустріальні/ремісничі простори, логістичні хаби, точки доступу до послуг).

Енергетичний чинник перетворився на критичний ризик місцевого розвитку. Системні атаки на енергетичну інфраструктуру спричиняють перебої в електропостачанні, що прямо обмежує роботу підприємств, комунальних систем та соціальних установ. У відповідь місцеве управління має зміщувати акцент на енергостійкість: резервні джерела живлення для критичних об’єктів, модернізацію тепломереж, розвиток децентралізованих рішень (локальні

генерації, ВДЕ), а також управління попитом на енергію через термомодернізацію будівель. У практичній площині це означає необхідність портфеля проєктів енергоефективності та енергобезпеки як частини планів відновлення громад.

Фіскальний вимір впливу війни характеризується зміною дохідної бази громад і зростанням «обов'язкових» витрат. З одного боку, падіння економічної активності зменшує податкові надходження та платоспроможність бізнесу; з іншого — витрати на підтримку життєдіяльності та соціальні потреби зростають. Війна також посилила залежність частини громад від міжбюджетних трансфертів, що обмежує автономність у визначенні локальних пріоритетів. Разом із цим, місцеві бюджети залишаються ключовим фінансовим інструментом реалізації політики на місцях, а тому управлінським завданням стає підвищення якості бюджетного планування, пріоритизація проєктів та впровадження механізмів контролю ефективності видатків.

Водночас війна посилила нерівномірність територіального розвитку. Громади, що перебували у зоні бойових дій, мають одночасно відновлювати інфраструктуру та «перезапускати» економіку. Приймаючі громади, навпаки, стикаються з перевантаженням соціальної інфраструктури та необхідністю швидкої інтеграції населення і бізнесу. Ця асиметрія зумовлює потребу у диференційованих управлінських підходах до відновлення: для зруйнованих територій — пріоритет критичної інфраструктури та житла; для приймаючих — житлові програми, інфраструктура послуг, підтримка МСП та ринку праці; для відносно стабільних — інвестиційні проєкти, інноваційні інструменти і формування майбутніх конкурентних переваг.

2.2. Об'єднання громадян та фінансові механізми публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період

У повоєнний період посилюється вплив спільної дії добровільних об'єднань громадян і фінансових механізмів публічного управління у забезпеченні відновлення та подальшого розвитку місцевої економіки.

Ефективність цих механізмів, у першу чергу, залежить від узгодженості дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, чіткості нормативно-правового регулювання, а також наявності достатніх фінансових ресурсів для реалізації відновлювальних заходів. Найважливіше, що люди беруть участь у громадському житті, впливають на те, що відбувається у своїй країні та місцевих спільнотах. Так учасники втілюють свої добрі задуми, почуваються значущими та корисними.

Участь обєднань громадян у публічном управлінні місцевим економічним розвитком охоплює сукупність органів, правил, процедур і управлінських інструментів, за допомогою яких формується та реалізується політика розвитку територій [20].. У повоєнних умовах особливого значення набуває двостороння робота, здатність органів місцевого самоврядування планувати, координувати та впроваджувати заходи економічного відновлення. Посилення такої спроможності передбачає удосконалення організаційної структури, розвиток управлінських компетенцій посадових осіб, а також впровадження сучасних методів стратегічного та проєктного управління.

Спільна робота громади і місцевої влади є запорукою успіху в системі стратегічного та програмно-цільового планування розвитку території. У повоєнний період стратегії розвитку територіальних громад потребують актуалізації масштабів завданих збитків, змінених соціально-економічних умов та нових пріоритетів державної політики відновлення [21].. Програмно-цільове планування дозволяє концентрувати ресурси на досягненні конкретних результатів, забезпечувати прозорість використання коштів та здійснювати моніторинг ефективності місцевого економічного розвитку.

Суттєве значення у системі «влада-громада» набуває міжсекторальна взаємодія, що передбачає залучення до процесів відновлення економіки органів влади, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів. У повоєнних умовах партнерські моделі управління дозволяють поєднувати публічні та приватні ресурси, зменшувати навантаження на місцеві бюджети та підвищувати результативність реалізації інфраструктурних і соціально-економічних проєктів.

Фінансові механізми публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період охоплюють систему формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, спрямованих на відновлення та розвиток територій. Основу таких механізмів становлять місцеві бюджети, трансферти з державного бюджету, а також кошти міжнародної фінансової допомоги.

Фінансові механізми публічного управління місцевим економічним розвитком характеризуються високим рівнем залежності громад від міжбюджетних трансфертів та зовнішніх джерел фінансування. За оцінками експертів, у структурі доходів значної частини місцевих бюджетів частка трансфертів з державного бюджету перевищує 50 %, що знижує фінансову автономію громад і обмежує їхню здатність до самостійного розвитку [18]. В умовах обмежених ресурсів потребує якісний контроль з питанння ефективного бюджетного планування та пріоритету видатків з урахуванням стратегічних цілей розвитку громад.

Одним із ключових фінансових інструментів у повоєнний період є державна підтримка через цільові програми та фонди відновлення територій. Такі механізми спрямовують ресурси на відновлення критичної інфраструктури, підтримку підприємницької діяльності, розвиток людського капіталу , що разом створює умови для економічного зростання на місцевому рівні. Ефективність фінансової діяльностіїх значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування готувати якісні проєктні пропозиції та забезпечувати належний рівень фінансового менеджменту.

Важливим джерелом фінансування місцевого економічного розвитку у повоєнний період є міжнародна фінансова та технічна допомога. Кошти міжнародних організацій і донорів спрямовуються на реалізацію проєктів відновлення інфраструктури, підтримку малого і середнього підприємництва, розвиток інновацій та цифрових інструментів управління. Одночасно міжнародна фінансова допомога розглядається як один із ключових ресурсів відновлення місцевої економіки. За даними міжнародних організацій, значна частина донорських коштів спрямовується саме на проєкти місцевого рівня —

від відновлення інфраструктури до підтримки малого і середнього підприємництва [10]. Однак ефективність використання таких ресурсів значною мірою залежить від ділової та інтелектуальної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема їх здатності готувати проєктну документацію та забезпечувати прозорість реалізації проєктівє.

Аналітичні дослідження OECD свідчать, що громади з розвиненими механізмами стратегічного та програмно-цільового управління демонструють вищі показники ефективності використання бюджетних коштів та швидші темпи економічного відновлення у посткризовий період [13]. Це підтверджує важливість реформ управління на місцевому рівні як передумови стійкого розвитку територій.

Окрему функцію у фінансуванні місцевого економічного розвитку виконують інструменти публічно-приватного партнерства. За оцінками міжнародних експертів, у країнах, що проходили етапи повоєнного відновлення, реалізація інфраструктурних проєктів на засадах партнерства дозволяла зменшити бюджетне навантаження на 15–30 % та прискорити реалізацію проєктів розвитку [14]. Для України цей інструмент залишається перспективним, але потребує удосконалення нормативно. У такому випадку ваги набуває спроможність органів місцевого самоврядування інтегрувати донорські програми у власні стратегії розвитку та забезпечувати прозорість і підзвітність використання отриманих ресурсів.

Для повоєнного відновлення важливо розглядати об’єднання громадян не лише як елемент демократії участі, а як інструмент мобілізації ресурсів і соціальної стійкості. У громадах, де діють активні волонтерські мережі, організації підприємців, благодійні фонди та ініціативні групи, швидше формуються локальні рішення: від гуманітарної підтримки до мікропроєктів відновлення (ремонти шкіл, укриттів, амбулаторій). З управлінської точки зору, завдання місцевої влади полягає у створенні «правил взаємодії»: прозорих процедур залучення громадськості, співфінансування, визначення пріоритетів та підзвітності.

В умовах обмежених бюджетів громади потребують розвитку партисипативних (учасницьких) інструментів, які дозволяють легітимізувати розподіл ресурсів і підвищити довіру до рішень. Однак практика воєнного часу показує, що інструменти участі використовуються нерівномірно, а їх збереження потребує інституційних зусиль. Зокрема, аналітика щодо партисипативного бюджету у воєнний період фіксує, що далеко не всі міста підтримували ці механізми у 2023–2024 роках, що знижує участь населення у бюджетних рішеннях та звужує канали зворотного зв’язку.

Управлінською відповіддю може бути «адаптація участі» до воєнних умов: фокус на малих проєктах із швидким ефектом (безпека, доступність, енергоефективність), онлайн-процедури подання та голосування, короткі цикли реалізації, а також чіткі критерії відбору проєктів. Водночас, важливо поєднувати участь із професійним проєктним менеджментом, щоб громадські ініціативи не дублювали стратегічні документи громади, а підсилювали їх.

Фінансові механізми місцевого економічного розвитку у повоєнний період мають зміщуватися від «утримання системи» до публічних інвестицій, які відновлюють економічну базу. У цьому контексті зростає значення реформи управління публічними інвестиціями: громади мають формувати портфель інвестпроєктів, узгоджений зі стратегією і планом відновлення, з оцінкою вартості, ефектів, ризиків та готовності до реалізації. Практичним викликом є нерівний рівень компетенцій у громадах щодо підготовки техніко-економічних обґрунтувань, конкурсної документації, управління закупівлями та моніторингу.

Актуальним інструментом підвищення прозорості та керованості проєктів відновлення є цифрові системи. Зокрема, державна цифрова екосистема DREAM позиціонується як «єдине вікно» для планування, реалізації та моніторингу публічних інвестицій і проєктів відновлення, що дозволяє інтегрувати дані по проєктах та підвищувати підзвітність використання державних і донорських коштів. Для громад це створює можливість структурувати проєкти за єдиними стандартами та спростити комунікацію з донорами, а також посилює вимоги до якості проєктної підготовки.

У частині фінансової стійкості громад важливо враховувати, що війна підвищила роль міжбюджетних трансфертів і спеціальних програм відновлення. У таких умовах управлінська ефективність залежить від здатності громади: (1) поєднувати кошти різних джерел (бюджет/донори/ППП); (2) забезпечувати співфінансування та пріоритизацію; (3) запроваджувати фінансові «правила» — середньострокове планування, бюджетні регламенти, ліміти ризиків; (4) підвищувати прозорість бюджетного процесу та закупівель.

Окремо слід розглядати публічно-приватне партнерство як інструмент відновлення. Його доцільно застосовувати там, де об’єкт має потенціал повернення інвестицій (енергосервіс, промислові майданчики, логістика, управління відходами, індустріальні парки). Водночас ППП потребує високої якості контрактного дизайну, розподілу ризиків та спроможності громади до супроводу договорів, що вимагає методичної підтримки та стандартизованих процедур.

Ключовим чинником успішності фінансових механізмів у повоєнний період стає донорська координація. Донорські програми можуть бути ефективними лише тоді, коли вони інтегровані у місцеві плани відновлення та узгоджені між собою, а громада має «єдину карту потреб» і проєктний портфель. У цьому контексті важливими є інституції підтримки місцевого самоврядування та навчальні програми з бюджетування, проєктного менеджменту, стратегування, які реалізуються міжнародними партнерами.

2.3. Основні виклики та обмеження відновлення місцевої економіки в Україні

Реалізація політики місцевого економічного розвитку ускладнюється системними викликами та обмеженями, що зявилися як наслідки військових дій на кокретних територіях. До цього додалися структурні проблеми, що накопичувалися впродовж попередніх років. Прийняття та систематизація цих викликів є необхідною передумовою формування ефективних управлінських рішень на місцевому рівні.

Першим і найбільш впливовим викликом є обмеженість фінансових ресурсів територіальних громад. Скорочена доходна частини місцевих бюджетів у поєднанні з зростанням видатків на відновлення інфраструктури, соціальний захист населення та забезпечення базових потреб громади створює дисбаланс у фінансовому забезпеченні місцевого розвитку. За таких умов органи місцевого самоврядування змушені здійснювати жорсткий розподіл видатків, обмежуючи реалізації довгострокових економічних проєктів.

Другим важливим викликом є недостатня громадська спроможність окремих територіальних громад. Громади втратили кадровий потенціал, знизилася управлінська стабільність та відбулося перевантаження органів місцевого самоврядування невластивими їм функціями. У таких умовах реалізація складних проєктів місцевого економічного розвитку, що потребують стратегічного бачення, проєктного менеджменту та міжсекторальної координації, суттєво ускладнюється.

Третім викликом є руйнування та зношеність інфраструктури, що обмежує економічну активність на місцевому рівні. Пошкодження транспортної, енергетичної, виробничої та соціальної інфраструктури знижує інвестиційну привабливість територій, ускладнює ділову активність бізнесу та гальмує розвиток підприємництва. Відновлення інфраструктури потребує значних фінансових ресурсів і часу, що є додатковими ризиками для економічної стабільності громад.

Четвертим суттєвим обмеженням є негативні демографічні та соціальні процеси. Масова міграція населення, внутрішнє переміщення людей, безробіття та погіршення соціально-психологічного стану населення негативно впливають на розвиток місцевої економіки. Втрата трудового потенціалу та нерівномірний розподіл людських ресурсів ускладнюють бачення стратегії у розвитку та потребують нових складних підходів до відродження соціально-економічних станів територій.

П’ятим викликом є високий рівень невизначеності та безпекових ризиків, що супроводжують повоєнний період. Нестабільна безпекова ситуація, загрози

повторних руйнувань стримують інвестиційну активність та знижують довіру бізнесу до довгострокових проєктів на місцевому рівні. За таких умов органи публічної влади мають поєднувати завдання відновлення з управлінням ризиками та кризовими ситуаціями.

Шостий виклик - виникнення проблеми координації між різними рівнями публічного управління. Недостатня узгодженість дій між центральними органами виконавчої влади, регіональними структурами та органами місцевого самоврядування може призводити до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та затримок у реалізації відновлювальних заходів. Підвищення якості координації є необхідною умовою забезпечення цілісності політики місцевого економічного розвитку.

З метою підвищення ефективності публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період у запропоновано такі практичні рекомендації:

1. Актуалізувати стратегії розвитку територіальних громад з урахуванням наслідків воєнних дій, реального економічного потенціалу та змінених соціально-демографічних умов, при дотриманні чітких пріоритетів відновлення місцевої економіки.
2. Запроваджувати програмно-цільовий підхід при плануванні та реалізації заходів місцевого економічного розвитку з визначенням конкретних цілей, показників результативності та механізмів моніторингу використання фінансових ресурсів.
3. Посилювати ділову спроможність органів місцевого самоврядування шляхом підвищення управлінських компетенцій посадових осіб, розвитку проєктного менеджменту та залучення експертної підтримки при реалізації відновлювальних проєктів.
4. Розширити підтримку малого і середнього підприємництва через місцеві програми фінансової, консультаційної та інформаційної допомоги, стимулювання самозайнятості та створення нових робочих місць.

5. Активізувати залучення інвестицій і міжнародної фінансової допомоги шляхом підготовки якісних проєктних пропозицій, розвитку публічно-приватного партнерства та інтеграції донорських програм у місцеві стратегії розвитку.

6. Впроваджувати інноваційні та цифрові інструменти публічного управління, зокрема електронні сервіси, цифрові платформи взаємодії з бізнесом і громадськістю, системи моніторингу реалізації програм розвитку.

7. Ввести обовязкове підвищення цифрової грамотності громадян, учасників бойових дій, що вперше стали посадовими особами міського управління у повоенний період,

8. Розвивати механізми громадської участі у формуванні та реалізації політики місцевого економічного розвитку з метою підвищення прозорості управлінських рішень і соціальної згуртованості територіальних громад.

Системні практичні рекомендації для підвищення ефективності публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період:

1. Фінансові інструменти та бюджетна стійкість громад

- Запровадити середньострокове бюджетне планування (на 3 роки) з прив’язкою до стратегічних цілей громади та портфеля проєктів відновлення, що дозволить зменшити хаотичність видатків і підвищити прогнозованість фінансування.
- Впровадити пріоритизацію бюджетних видатків за формалізованими критеріями: критичність для життєзабезпечення, вплив на зайнятість, економічний мультиплікатор, готовність проєкту, співфінансування, безпекові ризики.
- Диверсифікувати джерела фінансування шляхом поєднання коштів місцевого бюджету, державних програм, донорських грантів, кредитних ресурсів (за наявності інструментів гарантування) та механізмів публічно-приватного партнерства.

- Підсилити фінансовий менеджмент у громадах: внутрішній фінансовий контроль, управління дебіторською заборгованістю, аналіз податкової бази, інвентаризація комунального майна як джерела доходів і економії.
- Переорієнтувати частину видатків на відновлювальні інвестиції, які створюють довгостроковий ефект (енергоефективність, модернізація мереж, логістика, індустріальні майданчики), а не лише на поточне утримання системи.

2. Проєктні інструменти та управління портфелем відновлення

- Сформувати "портфель проєктів відновлення громади" із чіткою структурою: опис проблеми, цілі, очікувані результати, кошторис, графік, ризики, джерела фінансування, показники ефективності.
- Створити (або посилити) муніципальний проєктний офіс як постійну функцію в органі місцевого самоврядування (підготовка заявок, супровід донорських процедур, управління закупівлями, моніторинг виконання).
- Запровадити стандарт "готовності проєкту" (project readiness): наявність земельно-правового статусу, ПКД/ТЕО, дозволів, попередніх консультацій з донорами, плану експлуатації та утримання об'єкта після завершення проєкту.
- Уніфікувати підходи до підготовки документації через типові шаблони (паспорт проєкту, логіко-структурна матриця, бюджет, ризики, індикатори), що зменшить часові витрати та підвищить якість заявок.
- Використовувати програмно-цільовий метод як базу для управління проєктами: кожний проєкт має бути прив'язаний до конкретної програми, цілі та показників результативності.

3. Кадрові інструменти та розвиток управлінської спроможності

- Впровадити системне навчання посадових осіб з проєктного менеджменту, бюджетування, закупівель, роботи з донорами, стратегічного планування та публічних комунікацій.

- Запровадити кадрове “підсилення” громад через залучення експертів на контрактній основі (юристи з інфраструктурних проєктів, кошторисники, інженери технагляду, грантові менеджери).
- Розвивати міжмуніципальне кадрове співробітництво (спільні проєктні команди кількох громад), що дозволяє ділити витрати на фахівців і підвищувати якість підготовки проєктів.
- Підтримувати відновлення людського капіталу: програми перекваліфікації та навчання за спеціальностями, потрібними для відбудови (будівництво, енергетика, логістика, IT, сервіс), у партнерстві з бізнесом і освітніми закладами.

4. Інструменти координації та багаторівневе управління

- Створити механізм координації “держава–регіон–громада” через регулярні координаційні наради/платформи, узгодження переліку пріоритетних об’єктів і джерел фінансування, щоб уникати дублювання проєктів.
- Інтегрувати місцеві проєкти у регіональні та державні пріоритети відновлення, що підвищує шанси на фінансування та забезпечує узгодженість інфраструктурних рішень.
- Запровадити партнерські механізми з бізнесом і громадським сектором (меморандуми, дорадчі ради, робочі групи), щоб поєднувати ресурси та підвищувати практичну результативність програм.
- Посилити координацію з донорами через “єдину карту потреб громади” та регулярне оновлення пріоритетів, щоб донорські проєкти підтримували логіку стратегії громади, а не заміщали її.

5. Цифрові інструменти управління

- Розвивати електронні сервіси для бізнесу та населення (дозвільні процедури, реєстрації, консультації), щоб зменшити адміністративні бар’єри та стимулювати підприємницьку активність.

- Впровадити цифровий облік активів громади (комунальна власність, земля, інфраструктура) для підвищення якості управлінських рішень і пошуку резервів розвитку.
- Застосовувати цифрові платформи для управління проєктами відновлення (облік статусів, фінансування, підрядників, термінів), що підвищує керованість портфеля та дисципліну виконання.
- Підвищувати цифрову грамотність персоналу та мешканців, особливо залучених до надання послуг і взаємодії з державними/донорськими системами, щоб цифрові рішення реально працювали на практиці

6. Прозорість, підзвітність і антикорупційні запобіжники

- Запровадити публічну звітність по проєктах відновлення: паспорти проєктів, бюджети, підрядники, календар виконання, фотофіксація прогресу, результати аудиту/моніторингу.
- Підсилити внутрішній контроль і комплаєнс у громаді (процедури перевірки закупівель, конфлікт інтересів, розмежування функцій планування/виконання/контролю).
- Забезпечити участь громадськості у визначенні пріоритетів (консультації, публічні обговорення, дорадчі органи), що підвищує довіру до розподілу ресурсів.
- Встановити систему оцінки ефективності видатків через KPI/індикатори результативності (вартість/одиниця результату, терміни реалізації, соціально-економічний ефект, створені робочі місця).

7. Ризик-менеджмент і безпекові інструменти

- Запровадити управління ризиками в проєктах відновлення (ризики безпеки, затримки постачання, здорожчання, кадровий дефіцит) із планами реагування та резервами часу/коштів.

- Використовувати сценарне планування розвитку громади (мінімальний/базовий/оптимістичний сценарій), щоб рішення не залежали від одного прогнозу.
- Інтегрувати безпековий компонент у всі ключові проєкти (укриття, резервне живлення критичних об’єктів, стійкість інфраструктури), оскільки безпека визначає інвестиційну привабливість територій.
- Розвивати енергостійкість громади: резервні джерела живлення, децентралізовані енергоносії, енергоефективність будівель, пріоритизація відновлення мереж, що знижує вразливість місцевої економіки.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, активізації економічного розвитку територій та забезпеченню стійкого відновлення територіальних громад України у повоєнний період

Додатково до визначених викликів, доцільно виділити інституційну фрагментацію процесу відновлення, яка проявляється у великій кількості акторів (центральні органи, агенції, обласні структури, громади, донори, фонди, підрядники) та різних правилах фінансування. Для місцевого рівня це означає високі адміністративні витрати: необхідність одночасно готувати документацію за різними стандартами, погоджувати проєкти, вести паралельну звітність і виконувати вимоги кількох програм. Така фрагментація знижує швидкість реалізації відновлення та підвищує ризики неузгоджених інвестицій, коли проєкти не складаються у єдину логіку розвитку території.

Звідси виникає управлінський виклик пріоритизації: громади мають обирати між великою кількістю «потрібних» проєктів, але обмеженим фінансуванням і пропускною спроможністю управлінського апарату. У повоєнний період критично важливо запроваджувати формалізовані критерії пріоритизації (критичність для життєдіяльності, економічний ефект, вплив на зайнятість, соціальна вразливість, готовність проєкту, співфінансування, ризики

безпеки). Це переводить політику відновлення у більш керований формат і знижує конфліктність рішень.

Суттєвим обмеженням є дефіцит проєктної та інженерної спроможності на місцях. Навіть при наявності фінансових можливостей громади часто стикаються з нестачею фахівців, здатних підготувати якісні проєктно-кошторисні документи, провести закупівлі, організувати технічний нагляд та забезпечити відповідність вимогам донорів. У результаті зростає «розрив готовності» між потребами та здатністю реалізації. Практично це означає потребу в муніципальних проєктних офісах, типових пакетах документів, каталогах стандартних рішень (школи/садки/амбулаторії/мережі), а також у міжмуніципальній кооперації для спільного використання експертизи.

Окремим викликом є управління доброчесністю та довірою. Повоєнне відновлення передбачає великі фінансові потоки, що підвищує значення прозорості та підзвітності. Для громад це означає необхідність посилення внутрішнього контролю, публічної звітності за проєктами, відкритих бюджетних процедур і якісної комунікації з громадянами. Цифрові системи моніторингу проєктів можуть зменшити ризики непрозорості, але водночас вимагають дисципліни даних і стандартів управління.

Також слід враховувати ризик «втоми донорів» та конкуренції громад за ресурси. У міру затягування відновлення частина донорських програм може ставати більш селективною, з фокусом на проєкти, які мають чіткий ефект, прозору реалізацію і співфінансування. Це підсилює необхідність для громад формувати конкурентні проєктні пропозиції, обґрунтовувати економічні ефекти та демонструвати результативність використання попередньої допомоги.

Нарешті, стратегічним обмеженням є невизначеність безпекового середовища. Публічне управління має поєднувати відновлення із ризик-менеджментом: сценарним плануванням, страхуванням критичних активів, децентралізацією інфраструктури, розвитком систем цивільного захисту та закладанням «стійкості» у дизайн проєктів (укриття, енергонезалежність,

резервні ланцюги постачання). Саме інтеграція безпекового чинника у економічну політику стає визначальною рисою повоєнного розвитку.

Досвід країн та аналітика щодо України підкреслюють, що для ефективного відновлення необхідне зміцнення багаторівневого управління та спроможності місцевих і регіональних інституцій. OECD у своїх матеріалах щодо відновлення України підкреслює важливість посилення регіонального та муніципального врядування як опори для відбудови, координації та результативності політик.

Висновки до розділу 2

1. Військові дії зумовили комплексний негативний вплив на соціально-економічний розвиток територій України, який проявляється у зниженні економічної активності, послабленні фінансової спроможності громад, загостренні соціальних проблем та зростанні управлінських ризиків. У повоєнний період перед системою публічного управління постає завдання не лише відновлення зруйнованої економічної бази, а й формування нових підходів до розвитку територій з урахуванням змінених умов, обмежених ресурсів та необхідності забезпечення довгострокової стійкості місцевої економіки.

2. Громадські та фінансові механізми публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період формують основу для відновлення економічного потенціалу територій України. Їх ефективне функціонування потребує комплексного підходу, що поєднує удосконалення громадської спроможності органів місцевого самоврядування, раціональне використання фінансових ресурсів та розвиток партнерських моделей управління. Разом із тим, реалізація зазначених механізмів супроводжується низкою проблем і обмежень, що потребують подальшого наукового аналізу.

3. Відновлення місцевої економіки в Україні у повоєнний період відбувається в умовах поєднання фінансових, громадських, інфраструктурних, демографічних та безпекових обмежень. Подолання зазначених викликів потребує комплексного підходу до публічного управління, що поєднує

стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, розвиток спроможності громади та активне залучення партнерів до процесів відновлення. Саме ці аспекти мають стати основою для формування напрямів удосконалення публічного управління місцевим економічним розвитком.

РОЗДІЛ 3: НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Стратегічне планування та програмно-цільовий підхід у відновленні місцевої економіки

У повоєнний період стратегічне планування стає базовим інструментом публічного управління місцевим економічним розвитком. Переформування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад зумовлюються наявністю масштабніих руйнувань, обмеженості фінансових ресурсів, демографічних втрат. За таких умов стратегічне планування повинно виконувати не лише функцію довгострокового прогнозування, а й бути інструментом концентрації ресурсів на пріоритетних напрямах відновлення місцевої економіки

Багато стратегічних документів, розроблених з початку бойових дій, миттєво втратили свою актуальність через зміну соціально-економічних умов та потреб існування громад, структури економіки. У повоєнний період стратегічні документи знову повинні отримати зміни, базуючись на оцінці завданих збитків, аналізі наявного економічного потенціалу та реалістичному визначенні цілей відновлення і розвитку.

Особливий розділ у системі стратегічного планування належить програмно-цільовому підходу, який встановлює поєднаня стратегічних цілей з конкретними заходами, ресурсами та очікуваними результатами. Використання програмно-цільового підходу у публічному управлінні місцевим економічним розвитком забезпечує прозорість здійснення бюджетного процесу, підвищує ефективність використання фінансових ресурсів і сприяє організації моніторингу та оцінки результатів реалізації програм відновлення.

У повоєнних умовах програмно-цільовий підхід має бути орієнтований насамперед на відновлення критичної інфраструктури, підтримку економічно активного населення та стимулювання підприємницької діяльності. Формування місцевих цільових програм розвитку малого і середнього підприємництва, підтримки зайнятості та залучення інвестицій дозволяє громадам системно

підходити до вирішення соціально-економічних проблем і зменшувати ризики фрагментарного використання ресурсів.

Ефективне стратегічне планування можливе на засадах узгодженості місцевих стратегій з державними програмами відновлення та регіонального розвитку. Координація дій між різними рівнями публічного управління виключає дублювання рішень, підвищує результативність використання бюджетних і донорських коштів та забезпечує комплексний характер відновлення територій. У цьому процесі органи місцевого самоврядування формують та реалізують політику відновлення, виступаючи ініціаторами проєктів розвитку.

Удосконалення стратегічного планування можливе лишє з залученням зацікавлених сторін. Участь бізнесу, громадських організацій та територіальних обєднань населення задовольняє реальниі потреби територіальних громад, підвищує рівень суспільної довіри до управлінських рішень та забезпечує підтримку реалізації відновлювальних заходів. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного управління у формуванні партнерських моделей розвитку місцевої економіки.

3.2. Партнерство держави, бізнесу та громадськості як інструмент економічного розвитку територій

Партнерство держави, бізнесу та громадськості завжди, а у повоєнний період особливо, є ключовим інструментом публічного управління місцевим економічним розвитком, Тільки об’єднання зусиль різних суб’єктів публічного управління може зрозуміти та оцінити обмеженість бюджетних ресурсів, високий рівень соціально-економічних ризиків та масштабність завдань відновлення з метою досягнення сталих результатів розвитку територій.

Партнерство в управлінні передбачає залучення приватного сектору та установ громадянського суспільства до процесів планування, фінансування та реалізації проєктів місцевого економічного розвитку. Така взаємодія дозволяє збалансувати використання ресурсів, забезпечити інноваційність управлінських рішень та зменшити навантаження на місцеві бюджети. Спільна робота сприяє

формуванню довіри між владою та громадою, що є важливою передумовою успішного повоєнного відновлення.

Велику користь суспільству приносить у сфері місцевого економічного розвитку публічно-приватне партнерство. Його наявність дозволяє реалізовувати інфраструктурні та інвестиційні проєкти з значними фінансовими вкладеннями і довгострокового планування. У повоєнний період публічно-приватне партнерство може бути корисним при відновленні транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, а також створення умов для розвитку підприємницької діяльності на місцевому рівні.

Важливе місце у партнерстві займає малий і середній бізнес, який становить основу місцевої економіки та джерела зайнятості населення. Співпраця органів місцевого самоврядування з суб'єктами бізнесу у формі консультаційних рад, спільних програм підтримки, індустріальних парків і активізує економічну діяльність та конкурентоспроможність територій. У повоєнний період така взаємодія має бути орієнтована на відновлення виробничого потенціалу та створення нових робочих місць.

Громадські організації та інші установи громадянського суспільства у процесах місцевого економічного розвитку, представляють інтереси громади, громадського контролю та контролюють реалізацію соціально орієнтованих проєктів. Їх залучення до партнепства дозволяє забезпечити врахування потреб різних соціальних груп, підвищити прозорість управлінських рішень та сприяти соціальній згуртованості у повоєнний період.

Особливого значення у повоєнних умовах набуває партнерство з міжнародними організаціями та донорами, що надають фінансову, технічну та експертну підтримку відновленню територій. Надійна та ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування з міжнародними партнерами потребує чіткої координації, наявності стратегічного бачення розвитку громади та спроможності забезпечувати прозоре використання отриманих ресурсів. Інтеграція донорських проєктів у місцеві програми розвитку забезпечує зростання результативності відновлювальних заходів і зменшення неповноти управлінських рішень.

3.3. Інноваційні та цифрові інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком

У повоєнний період інноваційні та цифрові інструменти набувають особливого значення у системі публічного управління місцевим економічним розвитком, оскільки вони здатні підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість прийняття рішень та оптимізувати використання обмежених ресурсів.

Цифрові інструментіи у публічному управлінні покращують якість надання адміністративних послуг, знижують транзакційні витрати для бізнесу та населення, а також підвищують рівень довіри до органів влади. Запровадження електронних сервісів, цифрових платформ взаємодії з громадянами та бізнесом, систем електронного обігу документів забезпечує оперативне реагування на соціально-економічні виклики повоєнного періоду. Особливу роль відіграють цифрові інструменти підтримки підприємницької діяльності. Онлайн-платформи для реєстрації бізнесу, отримання дозвільних документів, участі у грантових програмах та доступу до фінансових ресурсів спрощують умови ведення господарської діяльності. У повоєнний період такі інструменти є важливими для відновлення економічної активності та створення нових робочих місць на місцевому рівні.

Інноваційні інструменти, у першу чергу, повині забезпечити належний рівень цифрової компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування, розвиток цифрової інфраструктури та кібербезпеку.. У повоєнний період інвестиції у розвиток цифрових навичок і технологій мають розглядатися як складова стратегії відновлення та довгострокового розвитку територіальних громад

Інноваційні підходи до публічного управління також передбачають використання цифрових систем моніторингу та оцінки реалізації програм місцевого економічного розвитку. Застосування інформаційно-аналітичних систем дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати постійний

контроль за виконанням проєктів відновлення, оцінювати ефективність використання бюджетних та донорських коштів, а також коригувати управлінські рішення на засадах отриманих результатів. Такий підхід підвищує результативність програмно-цільового управління та зменшує ризики неефективного використання ресурсів. Інноваційні підходи до публічного управління торкаються залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Електронні консультації, , онлайн-опитування та платформи громадської участі сприяють формуванню відкритого діалогу між владою та громадою, дозволяють враховувати потреби населення та підвищують рівень соціальної відповідальності управлінських рішень. У повоєнному відновленні це має особливе значення для забезпечення соціальної згуртованості та підтримки реалізації програм розвитку.

У повоєнний період інвестиції у розвиток цифрових навичок і технологій мають розглядатися як складова інноваційної діяльності у сфері стратегії відновлення та довгострокового розвитку територіальних громад.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення стратегічного планування та впровадження програмно-цільового підходу є ключовими напрямами підвищення ефективності публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період. Їх реалізація створює передумови для раціонального використання ресурсів, підвищення результативності управлінських рішень та забезпечення стійкого відновлення економічного потенціалу територіальних громад

2. Партнерство держави, бізнесу та громадськості є важливим інструментом публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період. Його розвиток дозволяє поєднувати ресурси та компетенції різних суб’єктів, підвищувати ефективність реалізації проєктів відновлення та забезпечувати сталий розвиток територіальних громад. Посилення партнерських моделей управління має стати одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи публічного управління в Україні.

3. Впровадження інноваційних та цифрових інструментів є важливим напрямом удосконалення публічного управління місцевим економічним розвитком у повоєнний період. Їх використання сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, активізації підприємницької діяльності, залученню громадськості та забезпеченню прозорості реалізації відновлювальних заходів. Реалізація зазначених підходів у поєднанні зі стратегічним плануванням і партнерськими моделями управління створює підґрунтя для сталого відновлення та розвитку місцевої економіки України

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження публічного управління місцевим економічним розвитком в Україні у повоєнний період відповідно до спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання дослідження, що дозволило сформулювати науково обґрунтовані висновки та практичні рекомендації.

1. Розкрито сутність публічного управління місцевим економічним розвитком як багатокомпонентного процесу, що поєднує економічні та соціальні механізми впливу на розвиток територій. Встановлено, що змінення підходів до управління місцевим розвитком від централізованих моделей до сучасних партнерських і децентралізованих форм створює теоретичне підґрунтя для формування ефективної політики відновлення територіальних громад у повоєнний.

2. Визначено, що органи місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами публічного управління економічним розвитком окремої території, забезпечуючи стратегічне планування, розширення ресурсного блоку та координацію взаємодії між різними зацікавленими сторонами.

3. Успішне публічне управління місцевим економічним розвитком у посткризових та повоєнних умовах, згідно аналізу іноземного досвіду, забезпечує децентралізації повноважень, стратегічне планування, міжсекторальне партнерство, фінансова спроможності місцевої влади та орієнтація на потреби територіальниої громади

4. Негативний вплив військові дії на соціально-економічний розвиток територій України проявився у зниженні економічної активності, послабленні фінансової спроможності, загостренні проблем соціального захисту населення та зростанні управлінських ризиків.

5. Встановлено, що забезпечити ефективне відновлення функціонування публічного управління у повоєнний період можливо шляхом комплексного підходу до поєдамня удосконалення громадської спроможності органів місцевого самоврядування, раціонального використання фінансових ресурсів та розвиток партнерських моделей управління.

6. Визначено теоретичні та практичні аспекти відновлення публічного управління місцевим економічним розвитком в Україні у повоєнний період. До них відносять: подолання фінансових, громадських, інфраструктурних, демографічних та безпекових обмежень; поєднання стратегічного планування, ефективного використання ресурсів, розвитка спроможності громади та активне залучення партнерів до процесів відновлення.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення публічного управління місцевим економічним розвитком та забезпечення сталого місцевим економічним розвитку у повоєнний період через активне стратегічнне планування, впровадження програмно-цільового підходу, розширення партнерства держави, бізнесу та громадськості, а також обов'язкове використання інноваційних і цифрових інструментів управління.

Додаток А

Узагальнені оцінки втрат та потреб у відновленні

Показник	**Оцінка**	**Примітка**
Сукупна потреба у відновленні та реконструкції на 10 років (RDNA4, станом на 31.12.2024)	524 млрд дол. США	Включає пріоритетні сектори: житло, транспорт, енергетика, промисловість, АПК
Прямі фізичні пошкодження (RDNA4, станом на 31.12.2024)	≈176 млрд дол. США	Значна частина активів та послуг локалізується на місцевому рівні
Скорочення податкових надходжень у громадах із руйнуваннями	20–40 %	Обмежує фінансування місцевого економічного розвитку
Частка міжбюджетних трансфертів у доходах частини місцевих бюджетів	>50 %	Знижує фінансову автономію громад
Ефект ППП у посткризових/повоєнних практиках (за текстом)	15–30 %	Потенціал зменшення бюджетного навантаження на інфраструктурні проєкти

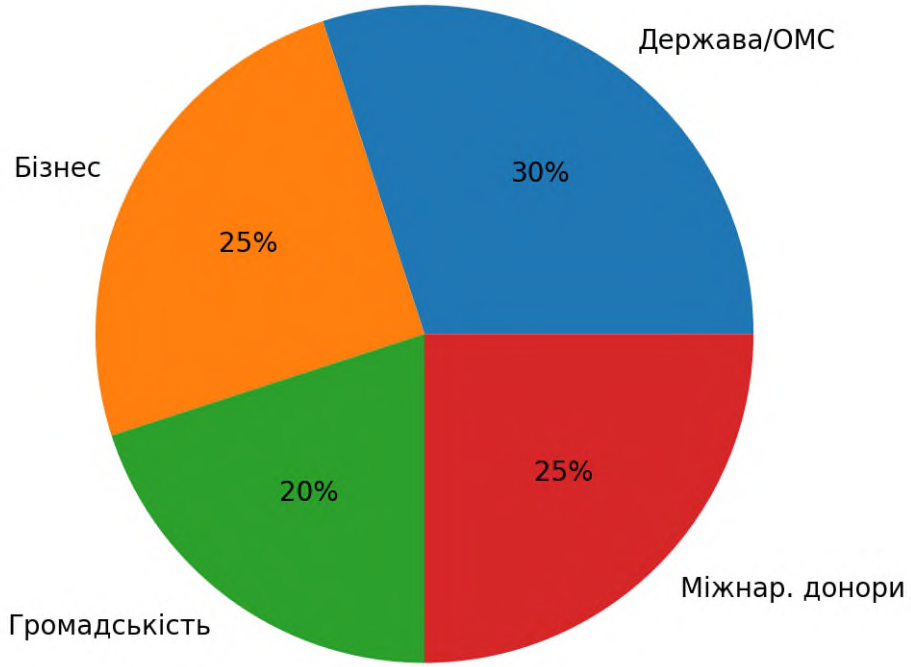
Додаток Б

Основні напрями програмно-цільового підходу у повоєнний період

Напрям програми	**Основні заходи**	**Соціально-економічний ефект**
Відновлення критичної інфраструктури	Реконструкція доріг, мереж, соціальних об’єктів	Поліпшення умов життя населення
Підтримка малого і середнього бізнесу	Гранти, пільгове кредитування, консультаційні програми	Створення робочих місць, пожвавлення економіки
Підтримка зайнятості	Програми перекваліфікації, громадські роботи	Зменшення безробіття
Залучення інвестицій	Індустріальні парки, інвестпроєкти	Зростання інвестиційної активності

Додаток В

Модельна структура партнерства у повоєнний період (умовні частки)



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17
2. Відбудова України: принципи, пріоритети та інструменти : аналіт. доп. / Нац. ін-т стратегічних досліджень. Київ, 2023. URL: https://niss.gov.ua
3. Верховна Рада України : офіц. вебпортал. URL: https://www.rada.gov.ua
4. Відновлення та відбудова України : офіц. інформаційні матеріали Уряду України. URL: https://www.kmu.gov.ua
5. Децентралізація в Україні : офіц. портал реформи. URL: https://decentralization.gov.ua
6. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 // Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua
7. Державна служба статистики України : офіц. сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua
8. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: https://library.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/dstu_8302_2015_bibl_posyl.pdf
9. Електронна система публічних закупівель ProZorro : офіц. портал. URL: https://prozorro.gov.ua
10. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14
11. Закон України «Про державне-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17

12. Закон України «Про добровільне об’єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19

13. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

14. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80

15. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18

16. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20.03.2018 № 2354-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19

17. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 № 2850-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15

18. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14

19. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

20. Міністерство розвитку громад та територій України : офіц. сайт. URL: https://www.minregion.gov.ua

21. Національний банк України : статистика та аналітика. URL: https://bank.gov.ua

22. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

23. Портал відкритих даних України : data.gov.ua. URL: https://data.gov.ua

24. Публічні фінанси України (E-data) : офіц. портал. URL: https://spending.gov.ua

25. Реєстр пошкодженого та знищеного майна (Дія / єВідновлення) : інформація для громадян і громад. URL: https://diia.gov.ua

26. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021

27. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4) : Report (covering 24.02.2022–31.12.2024). Washington, DC : World Bank Group, 2025. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf

28. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment released : Press release / World Bank, 25.02.2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

29. DREAM – цифрова екосистема для управління відновленням : офіц. ресурс. URL: https://dream.gov.ua/about

30. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/63a6b479-en. URL:https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf

31. OECD. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального врядування : (укр. переклад). 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2022/12/rebuilding-

ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/a5a7939d-uk.pdf

32. UNDP Ukraine : Recovery & Resilience (аналітика/програми). URL: https://www.undp.org/ukraine

33. UN Ukraine. Ukraine recovery and reconstruction : аналітичні матеріали. URL: https://ukraine.un.org

34. World Bank. Ukraine : data, reports, country overview. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine

35. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України : підручник : у 2 т. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 271 с

36. Авер'янов В. Б. Публічне управління в Україні: теоретичні засади : монографія. Київ, 2019 282 с

37. Андрійко О. Ф. Публічна адміністрація та публічне управління в Україні : навч. посіб. Київ : Наук. думка, 2020. 267 с

38. Бакуменко В. Д. Державне та публічне управління: сучасні підходи : навч. посіб. Київ, 2020. 354 с

39. Батанов О. В. Місцеве самоврядування в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Київ : Алерта, 2019. 307 с

40. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади в Україні : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 248 с

41. Бутирін Є. В. Публічно-приватне партнерство: теорія, механізми, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 222 с

42. Васильєва О. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2021. 277 с

43. Василенко Л. І. Місцевий економічний розвиток у системі публічного управління // Публічне управління та адміністрування. 2021. 285 с

44. Гринчишин І. М. Місцевий економічний розвиток: інструменти та практики для громад : навч.-метод. посіб. Львів, 2020. 139 с

45. Данилишин Б. М. Регіональна політика та відновлення економіки: українські виклики : наук. доп. Київ, 2023. 276 с

46. Дороніна М. С. Управління проєктами в публічному секторі : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 205 с

47. Європейська Комісія. Ukraine Facility : офіц. матеріали програми. https://commission.europa.eu

48. Жаліло Я. А., Снігир О. В. Економічна стійкість України у війні та післявоєнному відновленні : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2023. 232 с

49. Кабінет Міністрів України. Урядовий портал : нормативні акти/стратегії. https://www.kmu.gov.ua

50. Ковбасюк Ю. В. Публічне управління: терміни, принципи, механізми : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 224 с

51. Кравченко В. І. Регіональна економіка та управління територіями. Київ, 2019. 259 с

52. Куйбіда В. С. Реформа децентралізації в Україні: результати та перспективи : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 277 с

53. Лендьел М. О. Регіональна політика ЄС та інструменти згуртованості: уроки для України : монографія. Ужгород, 2020. 304 с

54. Лендьел М. О. Стратегічне управління розвитком територіальних громад. Ужгород, 2020. 285 с

55. Марчак Д. М. Фінансова спроможність територіальних громад: бюджетні інструменти : навч. посіб. Київ, 2021. 377 с

56. Міністерство фінансів України. Бюджет для громадян / бюджетна аналітика. https://mof.gov.ua

57. Міністерство економіки України. Аналітика та програми підтримки МСП. https://me.gov.ua

58. Національне агентство України з питань державної служби. Професійний розвиток публічних службовців. URL: https://nads.gov.ua

59. Ніколаєва І. В. Сталий розвиток територій і місцеве економічне зростання : монографія. Київ, 2020. 312 с

60. Офіс відновлення та реформ. Аналітика відновлення громад. https://recovery.gov.ua

61. Світовий банк; Уряд України; ЄС; ООН. Аналітичні матеріали щодо відбудови України. https://www.worldbank.org

62. Тищенко О. В. Механізми публічного управління місцевим розвитком : монографія. Харків, 2019. 219 с

63. Transparency International Ukraine. Участь громадян і партисипативне бюджетування у воєнний час : аналітичні матеріали. URL: https://ti-ukraine.org

64. USAID. Local governance and community resilience in Ukraine : materials. https://www.usaid.gov/ukraine

65. UNHCR Ukraine. Internal displacement and community needs : reports. https://www.unhcr.org/ua

66. World Economic Forum. Resilience and recovery governance: policy insights : materials URL: https://www.weforum.org.