

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Економічна ефективність міжнародних грантів у проєктах міської співпраці»

здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня, II курсу,
групи ЕМРМ-24-1,
спеціальності 051 «Економіка»,
освітня програма «Економіка міста
та регіону»


підпис

Кравцов Юрій Олександрович

Науковий керівник:


підпис

Скорик Марина Олегівна
канд. екон. наук, доцент

Гарант освітньо-професійної
програми:


підпис

Скорик Марина Олегівна
канд. екон. наук, доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
протокол від « 12 » 01 2024 р. № 7


підпис

Паянок Тетяна Миколаївна
канд. екон. наук, доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація №

79

номер

21.01.26

дата

О.Гуц

підпис завідувача лабораторії кафедри

Результат
перевірки

до захисту

до захисту, на

доопрацювання

20.01.26

дата

Результат

ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту

85

оцінка

3.02.26р.

дата захисту

Голова комісії

підпис

Г.В. Охріменко

ініціали, прізвище

Члени комісії

підпис

М.О. Скорик

ініціали, прізвище

підпис

П.М. Тармон

ініціали, прізвище

підпис

Л.Б. Юр'єва

ініціали, прізвище

БЛАН

Об'єкти контролю

ОЦІНЮВАННЯ

1. Зміст випускної роботи теоретичного матеріалу, його практичним, вміння працювати з матеріалом в логічній пошук наявності висновків та пропозицій.
2. Дотримання вимог щодо оформлення роботи.
3. Вчасне виконання роботи на у встановлені кафедрою терміни.
4. Рецензент

РАЗОМ БАЛІВ

ОЦІНЮВАННЯ

1. Доповідь
2. Роздатковий матеріал
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання
4. Апробація (участь у конференції)

РАЗОМ БАЛІВ

ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС
85	B

Правила переведення

Оцінка за 100-бальною шкалою	
90-100	
80-89	
70-79	
60-69	
50-59	
35-49	

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

підпис завідувача лабораторії кафе
іціалі, прізвище наукового керів

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	24		16.01.2026 Скорик М.Д. [підпис]
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	9		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	42		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	82		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	B	4	3.02.26	Охріменко З. Скорик М. Ткаченко Г. Юр'єва П. Телішук М.

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

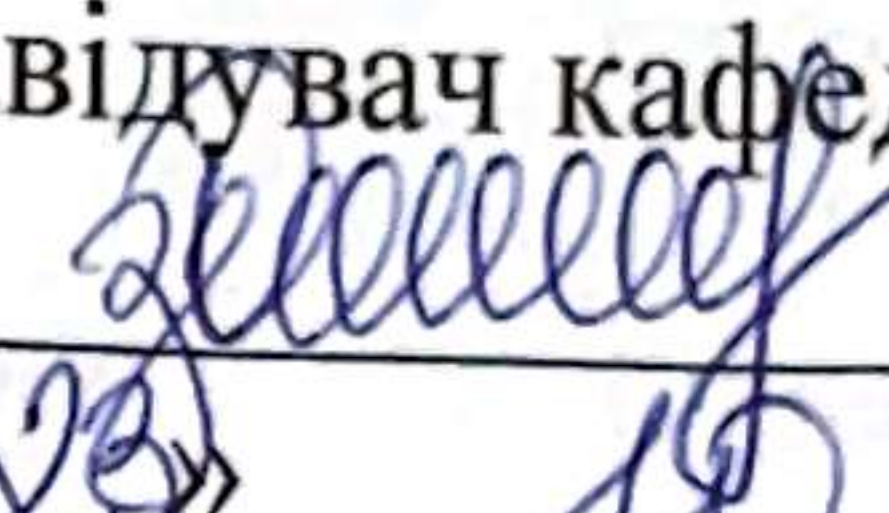
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економічної політики та сталого розвитку
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка міста та регіону»

Затверджую

Завідувач кафедри

 М. О. Скорик
«23» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Кравцова Юрія Олександровича

прізвище, ім'я, по батькові студента в родовому відмінку

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Економічна ефективність міжнародних грантів у проєктах міської співпраці», затверджена наказом ректора від «02» 12. 2024 № 1798.

2. Строк здачі закінченої роботи: «16» січня 2026 р.

3. Мета роботи: теоретичне обґрунтування та практична оцінка економічної ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів та розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності їх використання у контексті забезпечення сталого розвитку територіальної громади.

Об'єкт дослідження: процес залучення та використання міжнародних грантів у проєктах міської співпраці територіальних громад.

Предмет дослідження: економічні відносини, механізми, інструменти та показники оцінки ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів.

4. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, що регулюють питання місцевого самоврядування, бюджетної системи, міжнародної технічної допомоги та регіонального розвитку; стратегічні та програмні документи Львівської міської територіальної громади; офіційна статистична звітність органів державної влади та місцевого самоврядування; публічні дані щодо реалізованих та поточних грантових проєктів у м. Львів.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, діаграми та схеми.

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

Теоретико-методичні основи оцінки економічної ефективності міжнародних грантів. Показники результативності грантів у розвитку міст і регіонів (економічні, соціальні, інституційні). Аналіз результативності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці (на прикладі м. Львів). Аналіз використання коштів і досягнутих результатів та оцінка економічної ефективності грантів. Напрями підвищення економічної ефективності використання міжнародних грантів. Удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів. Запровадження системи моніторингу та оцінювання: KPIs, логіко-структурна матриця.

7. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 23.10.2024	20.10.2024
2	Підготовка розділу роботи та подання його керівнику	до 15.04.2025	15.04.2025
2.1	перший розділ	до 27.06.2025	25.06.2025
2.2	другий розділ	до 25.11.2025	07.10.2025
2.3	третій розділ	до 09.01.2026	20.11.2025
2.4	вступ і висновки	20.01.2026	20.01.2026
3	Попередній захист роботи	16.01.2026	16.01.2026
4	Отримання відгуку керівника роботи	16.01.2026	
5	Отримання зовнішньої рецензії	21.01.2026	21.01.2026
6	Допуск до захисту завідувача кафедри	06.02.2026	03.02.2026
7	Захист кваліфікаційної роботи		

8. Дата видачі завдання: «23» 10. 2024 р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

М. О. Скорик

ініціали, прізвище

10. Гарант освітньо-професійної програми

(підпис)

М. О. Скорик

ініціали, прізвище

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

(підпис)

Ю. О. Кравцов

ініціали, прізвище

«Економічні»

Мета ро
економічної ефек
розроблення реко
забезпечення стал

Завдання
грантової підтрим

– узагалы
програм та виокр

– сформ
розвитку міст і ре

– охарак
розвитку м. Львів

– проана
міської співпраці

– здійсн
проектах міської

– обгрун
міжнародних гра

відбору, монитор
Предмет

показники оцінк
Об'єктом

грантів у проектах
Базою д

питання місцево
та регіонально

територіальної
місцевого само

проектів у м. Л
праці вітчизнян

виданнях, ресур
За резул

уточненні підхо
міських терито

грантових проє
також обгрунту

й використання
післявоєнних ви

Одержж
самоврядування

грантів у проє
підрозділів, аге

соціально-еконо
Кваліф

джерел з 47 най
Ключов

територіальна г
Рік вик

Рік захи

АНОТАЦІЯ

«Економічна ефективність міжнародних грантів у проєктах міської співпраці»

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній оцінці економічної ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів та розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності їх використання у контексті забезпечення сталого розвитку територіальної громади.

Завданнями роботи є уточнити сутність, форми та інструменти міжнародної грантової підтримки муніципальних проєктів;

– узагальнити теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності грантових програм та виокремити їх переваги й обмеження;

– сформувати систему показників результативності міжнародних грантів у розвитку міст і регіонів з урахуванням економічних, соціальних та інституційних аспектів;

– охарактеризувати економічний потенціал, проблеми та стратегічні пріоритети розвитку м. Львів у контексті залучення міжнародної підтримки;

– проаналізувати перелік, структуру та основні параметри грантових проєктів міської співпраці м. Львів за останні роки;

– здійснити оцінку економічної ефективності використання міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності залучення та використання міжнародних грантів, розробити пропозиції щодо удосконалення механізмів підготовки, відбору, моніторингу й оцінювання грантових проєктів.

Предметом дослідження є економічні відносини, механізми, інструменти та показники оцінки ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів.

Об'єктом дослідження виступає процес залучення та використання міжнародних грантів у проєктах міської співпраці територіальних громад.

Базою дослідження виступають нормативно-правові акти України, що регулюють питання місцевого самоврядування, бюджетної системи, міжнародної технічної допомоги та регіонального розвитку; стратегічні та програмні документи Львівської міської територіальної громади; офіційна статистична звітність органів державної влади та місцевого самоврядування; публічні дані щодо реалізованих та поточних грантових проєктів у м. Львів; матеріали міжнародних донорських організацій і програм; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні доповіді, публікації у фахових виданнях, ресурси мережі Інтернет.

За результатами дослідження сформульовано наукові положення, що полягають в уточненні підходів до оцінювання економічної ефективності міжнародних грантів на рівні міських територіальних громад, удосконаленні системи показників результативності грантових проєктів з урахуванням економічних, соціальних та інституційних ефектів, а також обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності залучення й використання міжнародних грантів у проєктах міської співпраці в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Одержані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування під час планування, залучення та оцінювання ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці, а також у практичній діяльності муніципальних підрозділів, агенцій розвитку та громадських організацій, залучених до реалізації програм соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Кваліфікаційна робота містить 80 сторінок, 13 таблиць, список використаних джерел з 47 найменувань.

Ключові слова: грант, економічний потенціал, програма, донори, проєкт, місто, територіальна громада.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2025.

Рік захисту роботи: 2026.

ABSTRACT

«Economic Efficiency of International Grants in Urban Cooperation Projects»

The purpose of the qualification paper is to provide a theoretical substantiation and practical assessment of the economic efficiency of international grants in urban cooperation projects of the city of Lviv and to develop recommendations for increasing the effectiveness of their use in the context of ensuring sustainable development of the territorial community.

The objectives of the study are to clarify the essence, forms, and instruments of international grant support for municipal projects; to generalize theoretical and methodological approaches to assessing the effectiveness of grant programs and to identify their advantages and limitations; to develop a system of performance indicators for international grants in the development of cities and regions, taking into account economic, social, and institutional aspects; to characterize the economic potential, challenges, and strategic development priorities of the city of Lviv in the context of attracting international support; to analyze the list, structure, and key parameters of urban cooperation grant projects implemented in Lviv in recent years; to assess the economic efficiency of the use of international grants in urban cooperation projects of Lviv; and to substantiate directions for improving the effectiveness of attracting and using international grants, as well as to develop proposals for improving mechanisms for the preparation, selection, monitoring, and evaluation of grant projects.

The subject of the study is the economic relations, mechanisms, instruments, and performance indicators used to assess the effectiveness of international grants in urban cooperation projects of the city of Lviv.

The object of the study is the process of attracting and using international grants in urban cooperation projects of territorial communities.

The research is based on the regulatory and legal framework of Ukraine governing local self-government, the budget system, international technical assistance, and regional development; strategic and program documents of the Lviv City Territorial Community; official statistical reports of state authorities and local self-government bodies; public data on implemented and ongoing grant projects in the city of Lviv; materials of international donor organizations and programs; as well as scientific works of domestic and foreign authors, analytical reports, publications in academic journals, and Internet resources.

As a result of the study, scientific provisions have been formulated that refine approaches to assessing the economic efficiency of international grants at the level of urban territorial communities, improve the system of performance indicators for grant projects by incorporating economic, social, and institutional effects, and substantiate practical recommendations for enhancing the effectiveness of attracting and using international grants in urban cooperation projects under wartime and post-war challenges.

The obtained results may be used by local self-government bodies in planning, attracting, and evaluating the effectiveness of international grants in urban cooperation projects, as well as in the practical activities of municipal departments, development agencies, and non-governmental organizations involved in the implementation of socio-economic development programs of territorial communities.

The qualification paper comprises 80 pages, 13 tables, and a list of references containing 47 sources.

Keywords: grant, economic potential, program, donors, project, city, territorial community.

Year of completion of the qualification paper: 2025.

Year of defense: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ	8
1.1. Сутність, форми та інструменти міжнародної грантової підтримки муніципальних проєктів	8
1.2. Підходи та методики оцінювання ефективності грантових програм	211
1.3. Показники результативності грантів у розвитку міст і регіонів (економічні, соціальні, інституційні)	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ У ПРОЄКТАХ МІСЬКОЇ СПІВПРАЦІ (НА ПРИКЛАДІ М. ЛЬВІВ).....	41
2.1. Характеристика міста Львів: економічний потенціал, проблеми, стратегічні пріоритети.....	41
2.2. Перелік та структура грантових проєктів міської співпраці за останні роки.....	51
2.3. Аналіз використання коштів і досягнутих результатів та оцінка економічної ефективності грантів	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ	66
3.1. Удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів	66
3.2. Запровадження системи моніторингу та оцінювання: KPIs, логіко-структурна матриця.....	69
3.3. Очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації пропозицій	73
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України зумовила кардинальну трансформацію підходів до розвитку міст і регіонів, посилила потребу в оперативній мобілізації зовнішніх фінансових ресурсів та переосмисленні ролі територіальних громад у системі європейського простору. В цих умовах міжнародні гранти та програми міської співпраці набули значення ключового інструменту підтримки критичної інфраструктури, розбудови житлового фонду для внутрішньо переміщених осіб, модернізації систем охорони здоров'я, освіти, транспорту, розвитку локального бізнесу та інноваційних екосистем. Місто Львів, виконуючи функції гуманітарного, логістичного та економічного хабу, стало одним із центрів залучення донорських коштів та реалізації широкого спектра міжнародних проєктів. Однак сама наявність грантових ресурсів не гарантує досягнення стійкого економічного ефекту: першочергового значення набувають питання оцінювання результативності та ефективності використання грантів, узгодженості проєктних рішень зі стратегією розвитку громади, мінімізації ризиків фрагментації та дублювання ініціатив. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні економічної ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів та обґрунтуванні напрямів підвищення їх результативності, що й визначає актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання сутності та класифікації грантового фінансування, ролі міжнародних організацій і донорів, інструментів підтримки місцевого розвитку відображені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують проблематику регіональної економіки, публічних фінансів, муніципального управління, проєктного менеджменту та європейської інтеграції. У наукових джерелах висвітлено теоретичні засади формування політики місцевого розвитку,

механізми децентралізації, інструменти міжмуніципальної співпраці, особливості участі громад у міжнародних донорських програмах. Окрему групу становлять дослідження, присвячені методам оцінювання ефективності інвестиційних та соціальних проєктів, зокрема із застосуванням показників чистого приведенного доходу, внутрішньої норми рентабельності, бюджетного та соціально-економічного ефекту, системи ключових показників результативності (KPI), логіко-структурних матриць. Водночас проблематика саме економічної ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці, з урахуванням воєнних і післявоєнних викликів, а також специфіки функціонування Львівської міської територіальної громади, залишається недостатньо розробленою й потребує подальших прикладних досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практична оцінка економічної ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів та розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності їх використання у контексті забезпечення сталого розвитку територіальної громади. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається виконання таких завдань:

- уточнити сутність, форми та інструменти міжнародної грантової підтримки муніципальних проєктів;
- узагальнити теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності грантових програм та виокремити їх переваги й обмеження;
- сформулювати систему показників результативності міжнародних грантів у розвитку міст і регіонів з урахуванням економічних, соціальних та інституційних аспектів;
- охарактеризувати економічний потенціал, проблеми та стратегічні пріоритети розвитку м. Львів у контексті залучення міжнародної підтримки;
- проаналізувати перелік, структуру та основні параметри грантових проєктів міської співпраці м. Львів за останні роки;
- здійснити оцінку економічної ефективності використання міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності залучення та використання міжнародних грантів, розробити пропозиції щодо удосконалення механізмів підготовки, відбору, моніторингу й оцінювання грантових проєктів.

Об’єкт дослідження – процес залучення та використання міжнародних грантів у проєктах міської співпраці територіальних громад.

Предмет дослідження – економічні відносини, механізми, інструменти та показники оцінки ефективності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці м. Львів.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою роботи є положення сучасної економічної теорії, регіональної економіки, публічних фінансів, теорії місцевого самоврядування та проєктного менеджменту. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи – аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, узагальнення, порівняння, абстрагування – для уточнення категоріального апарату та структурування теоретичних підходів до оцінки грантових програм. Застосовано методи економіко-статистичного аналізу (групування, структурування, динамічний аналіз) для дослідження обсягів та структури грантових надходжень, показників розвитку м. Львів. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення окремих грантових проєктів та підходів до їх реалізації. Елементи фінансово-економічного аналізу, інструменти оцінки інвестиційних проєктів, а також підхід, заснований на системі ключових показників результативності (KPI) та логіко-структурній матриці, застосовано для оцінювання економічної ефективності міжнародних грантів та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення.

База досліджень. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, що регулюють питання місцевого самоврядування, бюджетної системи, міжнародної технічної допомоги та регіонального розвитку; стратегічні та програмні документи Львівської міської територіальної громади; офіційна статистична звітність органів державної влади та місцевого самоврядування; публічні дані щодо реалізованих та поточних грантових проєктів у м. Львів; матеріали міжнародних донорських організацій і

програм; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні доповіді, публікації у фахових виданнях, ресурси мережі Інтернет.

Новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичних підходів до трактування економічної ефективності міжнародних грантів на рівні міських територіальних громад; удосконаленні системи показників оцінювання результативності грантових проєктів міської співпраці з урахуванням поєднання економічних, соціальних та інституційних ефектів; адаптації інструментарію логіко-структурної матриці та ключових показників результативності до умов функціонування м. Львів у період воєнних і післявоєнних викликів; обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності залучення та використання міжнародних грантів у проєктах міської співпраці, спрямованих на посилення спроможності місцевого самоврядування та стійкість економічного розвитку громади.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи апробовано та оприлюднено у вигляді тез доповіді на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «*Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики*» (м. Ірпінь, 06 травня 2025 р.). За матеріалами дослідження опубліковано тези: Кравцов Ю. *Економічна ефективність міжнародних грантів у проєктах міської співпраці* // Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики : збірник тез IV Міжнародної науково-практичної інтернетконференції. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. – Електронне видання (PDF), інституційний репозитарій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ

1.1. Сутність, форми та інструменти міжнародної грантової підтримки муніципальних проєктів

У сучасній публічній політиці міжнародні гранти перестали бути просто «додатковими грошима» для місцевих бюджетів. Вони дедалі більше виступають механізмом, через який до міста заходять нові стандарти управління, підходи до планування розвитку, інструменти участі громадян та оцінювання результативності. Дискусія про ефективність зовнішньої допомоги, яка тривалий час велася переважно на рівні національних урядів та макроекономічних показників [1; 2; 16], поступово зміщується до площини міст і територіальних громад, де грантові ресурси безпосередньо перетворюються на інфраструктуру, послуги та зміни якості життя.

Для муніципального рівня це означає включення до складної архітектури фінансування, де поряд із власними доходами, міжбюджетними трансфертами та позиками з'являється ще один канал – грантова підтримка від урядів інших держав, наднаціональних об'єднань, міжнародних організацій і благодійних фондів [3; 7; 8; 12]. На відміну від класичних міжурядових грантів, які часто мають високий ступінь формалізації та жорсткі бюджетні обмеження [7; 13], муніципальні гранти поєднують ресурсну складову з вимогами до стратегічного мислення, проєктного підходу й прозорого управління. Тому важливо не лише фіксувати їхні обсяги, а й чітко розуміти, що саме мається на увазі під «міжнародною грантовою підтримкою» на рівні міста.

Суттєво ускладнює ситуацію те, що в нормативних актах і науковій літературі використовуються різні, інколи взаємоперекривні терміни: «міжнародна технічна допомога», «офіційна допомога розвитку», «донорські програми», «проєктна підтримка», «інституційна допомога» [19; 21; 23; 27; 32;

47]. Частина авторів пропонує широкий підхід і включає гранти до загальної категорії міжнародної допомоги, інші ж акцентують саме на їхньому безповоротному характері та прив'язці до конкретних проєктів на місцевому рівні [20; 31; 35]. Для аналізу економічної ефективності муніципальних проєктів важливо уникнути термінологічної розмитості й вибудувати цілісну рамку: де закінчується «допомога» в широкому сенсі і починається грант як інструмент фінансування конкретної ініціативи.

Воєнні та післявоєнні виклики лише підсилили цю проблематику: для багатьох українських громад гранти стали чи не єдиною можливістю реалізувати капіталомісткі інфраструктурні чи соціальні проєкти, не збільшуючи боргове навантаження та не витісняючи критичні поточні видатки місцевих бюджетів [22; 30]. Водночас розмаїття донорів, форматів підтримки, конкурсних процедур і вимог до звітності створює високі транзакційні витрати для муніципалітетів і загрожує фрагментацією зусиль. Саме тому науковий інтерес зосереджується не стільки на описі окремих програм, скільки на осмисленні логіки грантової підтримки як цілісної системи – із власними формами, інструментами, інституційними обмеженнями та можливостями [4; 5; 10; 18; 47].

Далі, спираючись на напрацювання як зарубіжних дослідників політики допомоги та європейської регіональної політики [1–3; 9; 12; 17], так і українських авторів у сфері міжнародної технічної допомоги та міжмуніципального співробітництва [19–21; 27; 32; 33; 36], доцільно послідовно: по-перше, уточнити зміст міжнародної грантової підтримки саме в контексті муніципальних проєктів; по-друге, окреслити основні форми, у яких така підтримка реалізується; по-третє, розглянути ключові інструменти, через які гранти «вбудовуються» в систему управління розвитком міста. Це створить методологічне підґрунтя для подальшого аналізу їхньої результативності й економічної ефективності на прикладі конкретної громади.

Перш ніж говорити про форми й інструменти міжнародної допомоги містам, важливо чітко зафіксувати, що саме мається на увазі під міжнародною грантовою підтримкою муніципальних проєктів, і чим вона відрізняється від

інших каналів фінансування публічної сфери. Без цього подальший аналіз ефективності грантів ризикує перетворитися на перелік програм і цифр без розуміння їхньої економічної логіки.

У широкому значенні міжнародні гранти є складовою офіційної допомоги розвитку та системи зовнішньої підтримки, що досліджується в контексті теорії *foreign aid*, політики розвитку та фіскального федералізму [1; 2; 13; 16]. Класичні роботи П. Бернелла, О. Стокке, А. Шаха показують, що зовнішня допомога одночасно виконує функції перерозподілу ресурсів від «багатих» до «бідніших» юрисдикцій, зміцнення інституцій і просування певних норм публічного управління [2; 15; 16]. У цих підходах грант розглядається як безповоротне надання ресурсів, що не потребує повернення, але супроводжується умовами щодо їхнього використання, прозорості та досягнення результатів [14; 18].

Для українського контексту поняття міжнародної грантової підтримки тісно переплетене з категорією міжнародної технічної допомоги (МТД), яку детально аналізують К. Антонюк, Л. Кістерський, Т. Липова, Б. та Ю. Беззубко [19; 20; 21; 27]. У працях цих авторів МТД трактується як комплекс заходів, що включає не лише фінансові внески у вигляді грантів, а й консалтинг, навчання, постачання обладнання, передачу технологій, інституційний розвиток. Нормативне закріплення такого підходу міститься у постанові Кабінету Міністрів України № 153, яка фіксує терміни «міжнародна технічна допомога», «бенефіціар», «виконавець проєкту» та визначає загальні правила залучення й моніторингу МТД [38]. Таким чином, грант у національній практиці виступає формою реалізації міжнародної технічної допомоги, але не вичерпує її змісту.

Водночас, якщо перенести акцент на муніципальний рівень, виникає потреба у більш вузькому, «прикладному» розумінні. Для міста чи територіальної громади міжнародна грантова підтримка – це передусім ресурс для реалізації конкретних проєктів розвитку, які відповідають локальним потребам та одночасно узгоджені з пріоритетами донора. І. Плоский підкреслює міждисциплінарний характер міжнародної допомоги, наголошуючи, що на практиці вона завжди «приземляється» у вигляді конкретних проєктів і програм

на рівні органів влади й організацій, які працюють із населенням [35]. Г. Макота, аналізуючи теорію і практику міжнародного технічного співробітництва, також акцентує, що справжнє значення допомоги проявляється на «нижньому рівні» – у змінах, які відчувають громади та домогосподарства [32].

У цьому сенсі міжнародна грантова підтримка муніципальних проєктів може бути визначена як сукупність безповоротних фінансових і нефінансових ресурсів, що надаються іноземними урядами, наднаціональними інституціями, міжнародними організаціями й фондами для розроблення та реалізації проєктів місцевого розвитку, спрямованих на вирішення суспільно значущих проблем громади, за умови дотримання визначених донором правил, процедур та індикаторів результативності [4; 10; 18; 19]. Це визначення дозволяє підкреслити кілька принципових ознак.

По-перше, безповоротний характер грантів не означає «безумовності». Антонюк справедливо говорить про «дуалізм» міжнародної технічної допомоги: з одного боку, вона зменшує бюджетні обмеження, з іншого – привносить додаткові вимоги й залежності [20]. Для муніципалітетів гранти відкривають можливості реалізувати інфраструктурні, соціальні чи інституційні проєкти без нарощування боргу, але водночас потребують дотримання процедур закупівель, звітності, моніторингу, які часто є більш жорсткими, ніж національні норми. *По-друге*, міжнародна грантова підтримка має виразний цільовий характер. На відміну від класичних міжбюджетних трансфертів, які можуть бути загальними чи вирівнювальними, гранти спрямовуються на фінансування конкретних заходів і результатів. У літературі з фіскального федералізму, зокрема в роботах В. Оутса та А. Калба, наголошується, що цільові трансферти (grants) здатні коригувати поведінку субнаціональних органів влади, стимулюючи їх до інвестицій у пріоритетні з точки зору центрального уряду або донора сфери [7; 13]. У випадку міжнародних грантів для муніципалітетів такою сферою найчастіше стають енергоефективність, екологія, соціальна інтеграція, урбаністичні перетворення, підтримка підприємництва. *По-третє*, на рівні міст гранти мають чітко виражений партнерський вимір. Міські проєкти рідко реалізуються у форматі

«гроші в обмін на готовий результат»; натомість донор очікує участі громади у співфінансуванні, наданні ресурсів у натуральній формі (земля, приміщення, комунальна інфраструктура), а також у створенні інституційних умов для продовження ініціативи після завершення проектного циклу [4; 10; 18; 32]. Наголос на партнерстві особливо помітний у міжмуніципальних та міських програмах ЄС, де грант часто «упакований» у ширшу рамку співпраці міст, обміну досвідом, спільного планування [3; 12; 17]. *По-четверте*, суттєвою характеристикою міжнародної грантової підтримки на муніципальному рівні є її орієнтація на результати, а не просто на освоєння коштів. Документи ОЕСР та Європейської комісії з моніторингу й оцінювання підкреслюють необхідність переходу від контролю за витратами до управління, що ґрунтується на досягненні вимірюваних результатів (results-based management) [6; 14; 37]. Відповідно, гранти для міст проєктуються через систему цілей, результатів, індикаторів і припущень, що формалізуються у логіко-структурній матриці й плані моніторингу [4; 18]. Це змінює й сам підхід до управління розвитком громади: місцева влада змушена системніше збирати дані, аналізувати досягнення, звітувати не лише про те, «скільки витратили», а й про те, «що конкретно змінилося». *По-п'яте*, грантова підтримка на рівні громад завжди «вмонтована» в існуючу систему публічних фінансів і міжбюджетних відносин. Дослідження ефектів міжурядових трансфертів показують, що зовнішні надходження можуть як доповнювати місцеві зусилля, створюючи додаткову вартість, так і частково витіснити власні ресурси або змінювати структуру видатків не завжди бажаним чином [7; 8; 9]. Звідси випливає, що міжнародні гранти на муніципальному рівні слід розглядати не ізольовано, а як один із елементів фінансової архітектури, що взаємодіє з місцевим бюджетом, державними програмами підтримки, приватними інвестиціями.

Нарешті, у післявоєнному вимірі для України грантова підтримка міських проєктів набуває подвійної функції. З одного боку, вона виконує роль «швидкої допомоги», дозволяючи оперативно відновити критичну інфраструктуру, створити житло для внутрішньо переміщених осіб, підтримати базові послуги

[22; 25; 30]. З іншого – гранти стають каталізатором довгострокових змін: модернізації міського простору, розвитку нових економічних ніш, зміцнення інституцій місцевого самоврядування, формування нових практик участі мешканців. Саме ця подвійність – поєднання «антикризової» та «розвиткової» логіки – робить дослідження сутності та ефективності міжнародної грантової підтримки муніципальних проєктів особливо важливим для міст, подібних до Львова.

Отже, міжнародна грантова підтримка муніципальних проєктів – це не лише фінансовий потік, а цілісний інструмент публічної політики, який транслює до місцевого рівня певні підходи до планування, реалізації та оцінки розвитку. У наступних підрозділах доцільно перейти від з'ясування сутності до класифікації форм такої підтримки та аналізу інструментів, через які гранти інтегруються у систему управління розвитком міста.

Сутність міжнародної грантової підтримки на рівні міст проявляється через конкретні організаційні форми, у яких донори передають ресурси територіальним громадам. У фокусі – не абстрактний «потік допомоги», а спосіб, у який цей потік структурується, наскільки він прив'язаний до міських стратегій, які вимоги формує до управління й спроможності муніципалітету. У дослідженнях європейської політики згуртованості, міжурядових трансфертів та міжнародної технічної допомоги виділяють кілька типових форм надання грантових ресурсів: проєктні гранти, програмні гранти, секторальну підтримку, субгранти та інституційну (організаційну) допомогу [3; 5; 7–9; 12; 18–21; 27; 32].

Для муніципального рівня базовою і найпоширенішою є форма проєктного гранта. Вона передбачає надання громаді фінансування під чітко окреслений проєкт із визначеною ціллю, бюджетом, календарним планом та системою індикаторів. Саме така логіка закладена в керівництві Європейської комісії з управління проєктним циклом та в рекомендаціях ПРООН щодо планування, моніторингу та оцінювання [4; 10; 18]. Проєктний грант завжди «прив'язаний» до проєктної заявки й логіко-структурної матриці, що фіксує причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, заходами, результатами та впливом.

Для міста це означає, що грантове фінансування надходить не у вигляді додаткового «кошика» бюджету, а як ресурс, інтегрований у конкретний набір дій – реконструкцію об'єкта, запуск сервісу, створення інфраструктури підтримки тощо.

Програмні гранти (programme-based aid) мають ширший горизонт. Якщо проєктний грант орієнтований на розв'язання однієї проблеми в межах обмеженого часу, то програмний – підтримує комплекс взаємопов'язаних ініціатив, які реалізуються за спільною логікою й працюють на досягнення стратегічної цілі (наприклад, перехід до сталої мобільності, декарбонізація, соціальна інтеграція вразливих груп). У межах програмної підтримки муніципалітет може отримувати фінансування хвилями, за умови виконання проміжних цілей і дотримання індикаторів результативності [3; 5; 9; 12; 17]. Для громад це створює можливість системно працювати в певній політиці, а не стрибати між несумісними короткостроковими проєктами.

Окреме місце посідають гранти в рамках міжмуніципального співробітництва та міст-побратимів. Як показують дослідження міжмуніципального співробітництва в Україні, такі форми дозволяють консолідувати ресурси кількох громад, формувати спільні інфраструктурні рішення та посилювати переговорні позиції громад із донорами [26; 33; 36; 40]. У цьому випадку грант часто оформлюється на асоціацію, спільний орган управління або одну «опорну» громаду, яка виконує функції адміністратора, тоді як інші виступають партнерами й бенефіціарами. Для міст-партнерів у ЄС така співпраця є також інструментом реалізації власних стратегій міжнародної солідарності та залучення громадян до підтримки України [1; 2; 9].

У низці програм донори використовують механізм субгрантування, коли грант надається не безпосередньо громаді, а національному або регіональному оператору (фонду, асоціації, мережі), який потім розподіляє менші гранти між муніципалітетами, громадськими організаціями чи бізнесом. Такий підхід застосовується, зокрема, для підтримки МСП, соціальних ініціатив, проєктів громадської участі [21; 24; 29; 37]. Для муніципалітетів він дає змогу залучати

ресурси без прямої участі у складних міжнародних конкурсах, але водночас посилює конкуренцію за ресурси на національному рівні.

Не менш важливою, хоча й менш «видимою» для громадян, є форма інституційної та організаційної грантової підтримки. Йдеться про гранти, спрямовані не на «видимі» об'єкти (будівлі, дороги, обладнання), а на посилення внутрішньої спроможності муніципалітету: розроблення стратегій, удосконалення нормативних актів, створення систем внутрішнього контролю, цифрових платформ, навчання персоналу [18; 20; 27; 29; 32]. Саме такі гранти формують «інфраструктуру управління», без якої інвестиційні проєкти не будуть стійкими.

Узагальнити основні форми міжнародної грантової підтримки муніципальних проєктів можна у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні форми міжнародної грантової підтримки муніципальних проєктів

Форма грантової підтримки	Коротка характеристика	Типові донори / програми	Приклади застосування для громад
Проектні гранти	Безповоротне фінансування під конкретний проєкт з фіксованими цілями, бюджетом, строками та індикаторами	Програми ЄС, ПРООН, двосторонні агенції розвитку, фонди	Реконструкція об'єктів соціальної інфраструктури, впровадження е-сервісів, створення центрів надання послуг
Програмні гранти	Підтримка комплексу взаємопов'язаних проєктів у рамках єдиної програми та стратегічної цілі	Когезійна політика ЄС, секторальні програми, більші тематичні фонди	Програми сталої мобільності, комплексна енергоефективність житлового фонду, інтеграція ВПО
Гранти у форматі міжмуніципального співробітництва	Фінансування проєктів, що реалізуються спільно кількома громадами або містами-побратимами	Програми транскордонного співробітництва, мережі міст, фонди солідарності	Спільні системи поводження з відходами, міжмуніципальний транспорт, партнерські урбаністичні проєкти
Субгранти	Ресурси надаються «посереднику», який далі розподіляє менші гранти між громадами та локальними ініціативами	Національні фонди, мережеві програми МТД, проєкти підтримки МСП і громадянського суспільства	Мінігранти для шкіл, ОСББ, ініціативних груп, локальні проєкти громадських організацій у партнерстві з містом

Інституційні та організаційні гранти	Підтримка внутрішньої спроможності муніципалітету та партнерських інституцій, розроблення стратегій, підвищення кваліфікації	ПРООН, Світовий банк, фонди демократії, інституційні програми ЄС	Розробка стратегії розвитку громади, створення системи внутрішнього аудиту, навчання команд, цифровізація управління
--------------------------------------	--	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі [3–5; 9–12; 18–21; 27; 29; 32; 33; 40].

Таке групування показує, що форми грантової підтримки відрізняються не лише обсягом і горизонтом фінансування, а й глибиною інтеграції в систему розвитку громади: від разових проєктів до програмних і інституційних рішень, які змінюють «правила гри» в місцевому управлінні.

Якщо форми грантової підтримки відповідають на запитання «як структуровано допомогу?», то інструменти описують «як саме громада цією допомогою користується». Йдеться про сукупність методів, процедур і управлінських рішень, через які грантові ресурси інтегруються в локальну політику розвитку. У рекомендаціях Європейської комісії, ОЕСР, ПРООН і в роботах українських дослідників виділяються інструменти проєктного циклу, логіко-структурного підходу, управління за результатами, фінансової інтеграції грантів у бюджетну систему, а також інструменти міжмуніципального співробітництва [4–6; 10; 14; 18; 24; 27; 29; 33; 35; 37; 40].

Базовим управлінським інструментом є проєктний цикл (project cycle management). Він охоплює послідовні фази: ідентифікацію проблеми, формулювання проєкту, експертизу заявки, реалізацію, моніторинг, оцінювання та завершення / масштабування [4; 10]. Для муніципалітетів це означає відхід від практики «одноразових акцій» до системної роботи з повним життєвим циклом проєкту. Кожна фаза має свої методики та набори інструментів – від аналізу заінтересованих сторін до побудови бюджету й логіко-структурної матриці (Logical Framework Approach), яка є центральним елементом європейської методології підготовки грантових проєктів [4; 18]. Не менш важливим

інструментом є управління за результатами (results-based management), яке підтримується ОЕСР та ООН [14; 18]. На відміну від традиційного підходу, де акцент робиться на дотриманні процедур і освоєнні коштів, управління за результатами концентрується на досягненні вимірюваних змін для цільових груп. Це вимагає від міста формування системи ключових показників результативності (KPI) для грантових проєктів, що узгоджуються з показниками місцевих стратегій і програм. Наприклад, для проєкту з енергоефективності це можуть бути не лише квадратні метри утеплених будівель, а й скорочення споживання енергії, витрат бюджету та викидів парникових газів.

Ключову роль відіграють інструменти фінансово-економічного аналізу. Європейська практика вимагає оцінки економічної та фінансової доцільності інвестиційних проєктів із використанням аналізу витрат і вигод (cost–benefit analysis), показників чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), періоду окупності, а також аналізу чутливості й ризиків [5; 11; 34]. Для муніципалітетів це означає, що грантова заявка має містити не тільки опис соціальних ефектів, а й чітке обґрунтування економічних вигод – для бюджету, мешканців, місцевого бізнесу. Це, у свою чергу, стимулює громади до впровадження більш просунутих підходів до оцінювання проєктів, ніж ті, що традиційно застосовуються в бюджетному процесі.

На стику проєктного управління та фінансів знаходяться інструменти інтеграції грантів у місцевий бюджет. Дослідження міжурядових грантів показують, що зовнішні ресурси можуть як посилювати зусилля місцевої влади, так і створювати ефект витіснення, коли власні доходи або державні трансферти скорочуються через очікування на нові гранти [7; 8; 9; 13]. Щоб уникнути такої «грантової залежності», муніципалітети мають:

- включати грантові проєкти в середньострокові бюджетні плани;
- забезпечувати співфінансування з місцевого бюджету або інших джерел;
- оцінювати витрати на утримання створених об'єктів після завершення гранту;

– узгоджувати грантові ініціативи з програмно-цільовим методом у бюджеті.

Ще одна група інструментів пов'язана з розвитком внутрішньої спроможності до підготовки й реалізації грантів. Йдеться про створення в структурі міської ради окремих підрозділів або команд з міжнародної співпраці й проєктного менеджменту, впровадження внутрішніх регламентів підготовки заявок, затвердження типових процедур моніторингу, збору даних, звітності [20; 23; 27; 29; 32]. Навчальні програми з грантрайтингу, які розробляють українські експерти, прямо орієнтують муніципалітети на формування «стандартизованого» підходу до роботи з донорами [29; 39]. У перспективі це дозволяє місту не залежати від зовнішніх консультантів і накопичувати власну експертизу.

Важливим інструментом для невеликих громад виступає міжмуніципальне співробітництво. Як показують дослідження М. Максимчука, С. Кльоби та Г. Побережник, співпраця територіальних громад дозволяє зменшувати адміністративні витрати, отримувати ефект масштабу й виступати більш вагомим партнером для донорів [33; 36; 40]. Створення спільних комунальних підприємств, асоціацій, спільних органів управління проєктами – усе це інструменти, які безпосередньо підвищують шанси громад на отримання грантів для великих інфраструктурних проєктів. Для міст, що беруть участь у мережах партнерств (наприклад, співпраця міст-побратимів), ці інструменти доповнюються ще й елементами публічної дипломатії та залучення громадян.

Систематизацію основних інструментів реалізації грантових програм на муніципальному рівні наведено у табл. 1.2.

У цілому, саме комбінація форм і інструментів визначає, якою буде роль міжнародних грантів у розвитку конкретної громади: чи залишаться вони набором розрізнених проєктів, чи перетворяться на системний ресурс для реалізації міських стратегій.

Основні інструменти реалізації міжнародних грантових програм на рівні
територіальних громад

Інструмент	Основне призначення	Ключові переваги	Типові ризики / обмеження
Управління проєктним циклом (PCM)	Структурування повного життєвого циклу проєкту – від ідеї до оцінки	Забезпечує логіку та послідовність дій, узгоджує очікування донора і громади	Формальний підхід «для галочки», недостатня участь стейкхолдерів
Логіко-структурна матриця (LFA)	Формалізація зв'язків між цілями, результатами, заходами та припущеннями	Дає прозору структуру цілей та індикаторів, полегшує моніторинг	Перевантаження показниками, складність підтримки актуальності матриці
Управління за результатами (RBM), KPI	Оцінювання досягнутих змін для цільових груп, а не лише виконання бюджету	Посилює відповідальність за реальні результати, стимулює збір даних	Наявність тільки формальних показників, труднощі з вимірюванням впливу
Аналіз витрат і вигод (CBA), NPV, IRR	Оцінка економічної доцільності інвестиційних проєктів	Дозволяє зіставляти варіанти проєктів, обґрунтовувати ефективність	Обмежені дані, невизначеність щодо майбутніх параметрів, складність для невеликих громад
Інтеграція грантів у бюджет (МТБП, ПЦМ)	Узгодження грантових проєктів із місцевим бюджетним процесом	Забезпечує співфінансування, стійкість об'єктів, уникнення «розривів» фінансування	Ризик витіснення власних ресурсів, перевантаження бюджету зобов'язаннями на утримання
Інституційна розбудова й внутрішні регламенти	Формування постійної спроможності громади готувати й реалізовувати проєкти	Зменшує залежність від зовнішніх консультантів, накопичує досвід	Потребує часу й ресурсів, можливий опір змінам у структурі
Міжмуніципальне співробітництво	Консолідація ресурсів кількох громад для спільних проєктів	Ефект масштабу, вищі шанси на великі гранти, розподіл ризиків	Складність координації, конфлікти інтересів, різний рівень спроможності партнерів

Джерело: узагальнено автором на основі [4–7; 10–12; 14; 18; 24; 27; 29; 33; 35–37; 40].

Таким чином, Міжнародна грантова підтримка для міст – це не просто «гроші ззовні», а окрема логіка фінансування розвитку громад. Вона поєднує безповоротний характер ресурсів із жорсткими вимогами до цілей, результатів, прозорості та підзвітності. На муніципальному рівні гранти проявляються

передусім як ресурс для реалізації конкретних проєктів – інфраструктурних, соціальних, інституційних – які відповідають одночасно і потребам громади, і пріоритетам донора. Важливою рисою грантової підтримки є її цільовий та партнерський характер. Місто не просто отримує кошти, а бере на себе зобов'язання співфінансувати проєкт, забезпечити його вбудованість у локальні стратегії та підтримувати результати після завершення гранту. Це відрізняє гранти від звичайних міжбюджетних трансфертів і змушує муніципалітети переходити до більш усвідомленого, стратегічного планування. Розмаїття форм грантової підтримки – від класичних проєктних грантів до програмних, міжмуніципальних, субгрантів та інституційних грантів – показує, що йдеться не про один стандартний інструмент, а про цілу палітру можливостей. Одні форми дають громадам ресурси на разові інвестиції, інші – дозволяють будувати довгострокові програми змін або посилювати внутрішню спроможність міської влади. Саме інституційні гранти часто визначають, чи будуть інвестиційні та соціальні проєкти стійкими в часі. Окрема площина – інструменти реалізації грантів. Проєктний цикл, логіко-структурна матриця, управління за результатами, аналіз витрат і вигод, інтеграція грантів у бюджет, розвиток внутрішніх команд та міжмуніципальне співробітництво формують «технічний каркас», на якому тримається якісна робота з донорами. Від того, наскільки місто володіє цими інструментами, залежить не лише успіх окремих проєктів, а й загалом його позиція в конкуренції за міжнародні ресурси. У підсумку міжнародні гранти для громад – це одночасно джерело додаткових коштів і канал імпорту нових стандартів управління. У післявоєнних умовах вони поєднують функцію термінової підтримки та довгострокової трансформації міського середовища, що робить їх аналіз і оцінку економічної ефективності критично важливими для таких міст, як Львів.

1.2. Підходи та методики оцінювання ефективності грантових програм

У сучасній практиці публічного управління питання оцінювання ефективності грантових програм виходить далеко за рамки простого співвідношення «залучено коштів – освоєно коштів» і постає як багатовимірна аналітична задача, що поєднує фінансово-економічні, соціальні та інституційні аспекти розвитку територіальних громад. Донорські організації, урядові інституції та муніципалітети по-різному акцентують увагу на результатах грантових проєктів: від дотримання процедур і стандартів «value for money» та «added value» у контексті когезійної політики ЄС до довгострокового впливу на конкурентоспроможність міста, якість публічних послуг та стійкість місцевих фінансів [5; 6; 9; 12; 17]. У науковій літературі та методичних документах ЄС, ОЕСР, ПРООН, а також у вітчизняних дослідженнях сформувалася система підходів до оцінювання ефективності грантових програм, яка охоплює нормативно-цільовий, ресурсно-результативний, бюджетний, фінансово-економічний, соціально-економічний та інституційний виміри [4; 10; 14; 18; 19; 27; 35]. Зазначені підходи реалізуються через конкретні методики – від класичних показників чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), коефіцієнта вигоди–витрат (BCR) та періоду окупності, що застосовуються при підготовці інвестиційних грантових проєктів, до комплексного аналізу витрат і вигод (CBA), результативно-орієнтованого управління (Results-Based Management, RBM) та логіко-структурних матриць (LFA), які забезпечують узгодженість цілей, результатів і ресурсів [4; 5; 6; 10; 14; 18]. Особливої актуальності ці підходи набувають для українських міст, які реалізують численні проєкти міжнародної співпраці в умовах воєнних та післявоєнних викликів, коли кожне грантове рішення має бути інтегроване в систему середньострокового бюджетного планування, стратегічних документів розвитку та інституційної спроможності громади [19; 21; 27; 30; 32].

Нормативно-цільовий підхід до оцінювання ефективності грантових програм виходить із того, що будь-який грантовий проєкт є інструментом

реалізації встановлених пріоритетів публічної політики та стратегічних цілей розвитку територіальної громади. Відповідно, центральним критерієм ефективності виступає ступінь узгодженості цілей, завдань та очікуваних результатів конкретного гранту з національними, регіональними та місцевими стратегічними документами, включно з програмами відновлення, секторальними стратегіями та планами сталого розвитку [6; 17; 27; 30; 32]. У практиці когезійної політики ЄС, зокрема у підходах до оцінки доданої вартості («added value») та програмно-цільового управління, підкреслюється, що грантові ресурси не повинні розглядатися як автономне джерело фінансування, а мають «підсилювати» реалізацію узгоджених політик і сприяти довгостроковій конвергенції територій [3; 5; 9; 12; 17]. З позицій цього підходу важливо, щоб логіка проекту – від загальної мети до конкретних результатів – була чітко відображена в інструментах управління проєктним циклом, зокрема у логіко-структурній матриці (LFA), керівництвах з підготовки проєктних заявок та внутрішніх регламентах органів місцевого самоврядування [4; 6; 14; 29].

Ресурсно-результативний підхід акцентує увагу на співвідношенні між обсягами залучених ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, організаційних) і досягнутими виходами (outputs) та безпосередніми результатами (outcomes) грантових програм. В основі цього підходу – концепція результативнісно-орієнтованого управління, згідно з якою ефективність визначається не лише фактом освоєння коштів, а передусім тим, яких змін у стані об'єктів інфраструктури, якості послуг, поведінці бенефіціарів вдалося досягти в межах наданих ресурсів [6; 14; 18]. Дослідження ефектів міжурядових грантів та міжнародної технічної допомоги показують, що належно сформована система показників результативності дає змогу виявляти як зростання продуктивності використання публічних ресурсів, так і ризики «фіскальної ілюзії» та залежності від зовнішнього фінансування [1; 7; 8; 19; 20; 24]. На практиці ресурсно-результативний підхід реалізується через встановлення кількісних та якісних індикаторів (кількість модернізованих об'єктів, зменшення втрат енергії,

охоплення послугами, рівень задоволеності населення тощо) у перерахунку на одиницю витрачених коштів гранту та співфінансування з місцевого бюджету.

Бюджетний підхід до оцінювання ефективності грантових програм зосереджується на впливі грантових ресурсів на стан, структуру та стійкість місцевих фінансів. У цьому контексті аналіз охоплює не лише обсяги залучених коштів, а й вимоги до співфінансування, зміну видаткової та дохідної частин місцевих бюджетів, а також довгострокові фіскальні зобов'язання, пов'язані з утриманням і оновленням створених у результаті проєкту активів [5; 11; 12; 13; 21; 22]. У працях, присвячених міжбюджетним трансферам і регіональній політиці, наголошується, що гранти можуть як підвищувати фіскальний простір територіальних громад, так і генерувати додатковий тиск на бюджет у разі недооцінки майбутніх витрат на експлуатацію інфраструктури чи посилення боргового навантаження [7; 11; 20; 21; 28]. Для муніципалітетів це означає необхідність оцінювати не лише поточний «фінансовий ефект» від залучення гранту (зменшення потреби у власних інвестиційних видатках), а й довгостроковий вплив на платоспроможність, дефіцит / профіцит бюджету, боргову стійкість і можливості фінансування інших пріоритетів розвитку.

З метою узагальнення ключових характеристик зазначених підходів доцільно систематизувати їх аналітичний фокус, типові показники оцінювання та основні переваги й обмеження для органів місцевого самоврядування. Відповідну систематизацію подано у табл. 1.3.

Запропонована систематизація демонструє, що жоден із підходів не є самодостатнім: для комплексної оцінки ефективності грантів необхідно поєднувати нормативно-цільовий аналіз із ресурсно-результативними вимірами та бюджетною перспективою. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для більш формалізованого застосування фінансово-економічних методик (NPV, IRR, BCR, період окупності, CBA).

На основі виділених теоретичних підходів до оцінювання ефективності грантових програм логічним наступним кроком є деталізація фінансово-економічного інструментарію, який дозволяє кількісно виміряти

результативність використання ресурсів і зіставити альтернативні проекти. У сучасній практиці муніципального управління оцінка грантових ініціатив дедалі частіше здійснюється за правилами, подібними до оцінки інвестиційних проектів, із застосуванням показників чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), коефіцієнта вигоди–витрат (BCR), періоду окупності, а також підходів аналізу витрат і вигод (CBA) та бюджетної ефективності [3–6; 9–12; 18]. Таке зближення логіки грантових та інвестиційних рішень пов’язане з необхідністю обґрунтувати «вартість» кожної ініціативи для місцевого бюджету, уникнути нераціонального співфінансування й забезпечити довгострокову фінансову стійкість громади [7; 8; 13; 17].

Таблиця 1.3

Ключові підходи до оцінювання ефективності грантових програм на муніципальному рівні

Підхід до оцінювання	Аналітичний фокус	Типові показники / індикатори	Основні переваги	Типові обмеження
Нормативно-цільовий	Відповідність цілей і результатів грантової програми стратегічним документам національного, регіонального та місцевого рівнів; логічна узгодженість цілей, завдань, результатів та заходів	Частка грантових проектів, безпосередньо пов’язаних із цілями стратегії громади; наявність та якість логіко-структурних матриць; ступінь інтегрованості проектів у програмно-цільовий бюджет	Забезпечує стратегічну спрямованість використання грантів; знижує ризик фрагментарних та несистемних проектів	Може недооцінювати фінансові та операційні ризики; залежить від якості самих стратегічних документів
Ресурсно-результативний	Співвідношення між обсягами залучених ресурсів та досягнутими виходами й результатами; продуктивність використання коштів	Вартість одиниці результату (наприклад, грн / м ² модернізованих площ, грн / одну надану послугу); показники охоплення, інтенсивності та результативності; індикатори outcomes	Дає можливість оцінити «value for money» та порівняти ефективність різних проектів; підтримує впровадження RBM	Ризик надмірної концентрації на кількісних показниках; складність вимірювання якісних змін і довгострокового впливу

Бюджетний	Вплив грантових програм на поточний і майбутній стан місцевих фінансів; фінансова стійкість і боргове навантаження	Частка грантів у структурі капітальних видатків; обсяг співфінансування; зміна поточних видатків на утримання активів; показники боргового навантаження; довгостроковий дефіцит / профіцит	Дозволяє оцінити реальну «ціну» грантових рішень для бюджету громади; стимулює планування витрат життєвого циклу активів	Вимагає якісних прогнозів доходів і видатків; може бути методично складним для малих громад з обмеженим аналітичним потенціалом
-----------	--	--	--	---

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 5; 6; 11; 12; 14; 18; 27; 32; 35].

У межах проектного підходу базовим інструментом виступає розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), який відображає різницю між дисконтованими грошовими надходженнями та витратами протягом усього життєвого циклу проєкту. Для грантових проєктів це означає врахування не лише прямих бюджетних витрат громади (співфінансування, подальші видатки на утримання активів), а й очікуваних додаткових доходів (збільшення податкової бази, економія на поточних витратах, зростання плати за послуги тощо). Позитивне значення NPV сигналізує про те, що, з урахуванням чинника часу, сукупні вигоди перевищують сукупні витрати, а отже, проєкт є доцільним із точки зору економічної логіки [4; 5; 11]. У випадку грантів важливо підкреслити, що в розрахунок включаються не кошти донора як такі, а саме локальні витрати і вигоди для громади, що дозволяє уникнути ілюзії «безкоштовних ресурсів».

Другим ключовим показником є внутрішня норма дохідності (IRR), яка показує таку ставку дисконту, за якої NPV дорівнює нулю. Для муніципалітету IRR інтерпретується як «внутрішня» норма прибутковості проєкту, що дає змогу порівнювати різні грантові ініціативи між собою та з альтернативними напрямками використання бюджетних коштів [5; 11; 12]. Якщо IRR перевищує вартість капіталу для громади (умовну норму дохідності, яку очікує місцеве самоврядування від капітальних вкладень), проєкт вважається економічно

привабливим. Водночас у разі грантових програм соціального спрямування надмірна концентрація на IRR може призвести до недооцінки проєктів із потужним соціальним або інституційним ефектом, але нижчою фінансовою віддачею [9; 18; 20]. Тісно пов'язаний із цими показниками коефіцієнт вигоди–витрат (Benefit–Cost Ratio, BCR), який характеризує відношення дисконтованих вигод до дисконтованих витрат. Значення $BCR > 1$ свідчить про те, що кожна одиниця витрат (наприклад, 1 гривня співфінансування громади) генерує більше ніж 1 гривню вигод протягом життєвого циклу проєкту. Для органів місцевого самоврядування цей показник особливо зручний у ситуаціях, коли ресурси на співфінансування обмежені й потрібно ранжувати грантові ініціативи за «щільністю» економічних ефектів [3; 4; 10]. Проте BCR, як і IRR, є чутливим до припущень щодо обсягу й часової структури вигод, що створює ризик їх завищення в процесі підготовки проєктних заявок.

Класичним, але все ще широко застосовуваним індикатором залишається період окупності, який показує час, необхідний для того, щоб кумулятивні вигоди (економія витрат, додаткові доходи) «покрили» початкові вкладення. Для грантових проєктів цей показник часто використовується в переговорах із депутатським корпусом і громадськістю як простий аргумент на користь тих чи інших рішень (наприклад, «проєкт окупиться за 5–7 років»). Однак з наукової точки зору період окупності має суттєві обмеження: він не враховує вигод, що виникають після моменту окупності, не відображає різницю в часовій структурі потоків і не дозволяє коректно порівнювати довгострокові інфраструктурні й короткострокові соціальні проєкти [5; 11; 12].

Більш комплексним підходом виступає аналіз витрат і вигод (Cost–Benefit Analysis, CBA), який поєднує інструменти NPV, BCR та пов'язаний із концепцією економічної, а не лише фінансової ефективності [4; 5; 18]. У межах CBA до вигод відносять не тільки прямі грошові надходження, а й нефінансові ефекти, які піддаються грошовій оцінці: зменшення часу в дорозі, скорочення витрат на лікування завдяки покращенню екологічної ситуації, підвищення продуктивності праці, зростання вартості нерухомості тощо. Європейська комісія у своїх

керівництвах із оцінки інвестиційних проєктів підкреслює, що саме СВА є ключовим методом обґрунтування великих інфраструктурних і регіональних проєктів, які фінансуються коштом структурних і інвестиційних фондів [4; 5; 10]. Для українських громад, які претендують на масштабні гранти, опанування СВА є не лише формальною вимогою донорів, а й інструментом внутрішнього упорядкування пріоритетів.

Окрему групу методик становлять підходи, спрямовані на оцінку бюджетної ефективності грантів, тобто їхнього впливу на доходи й видатки місцевого бюджету, боргову стійкість і потребу в поточному фінансуванні експлуатації створених активів [7; 8; 13]. Тут аналіз проводиться з позиції «фіскального гравця» – органу місцевого самоврядування, який повинен забезпечити бездефіцитність бюджету, дотримання боргових обмежень та збалансованість між капітальними й поточними видатками. У цьому контексті грант розглядається як фактор, що може як покращити фіскальну позицію громади (за рахунок співфінансування капітальних інвестицій), так і створити додатковий тягар на майбутні бюджети (зростання витрат на утримання інфраструктури, персоналу, комунальних послуг). Оцінка бюджетної ефективності доповнює класичні інвестиційні показники, оскільки фокусує увагу на довгострокових наслідках грантових рішень для фінансової стійкості громад.

Для систематизації зазначених методик доцільно представити їх ключові характеристики у вигляді табл. 1.4.

Запропонована систематизація ключових підходів до оцінювання ефективності грантових програм на муніципальному рівні демонструє, що жоден із них не є самодостатнім: нормативно-цільовий аналіз забезпечує узгодженість грантових проєктів зі стратегіями розвитку громади, ресурсно-результативний підхід дає змогу оцінити «value for money» та продуктивність використання коштів, а бюджетний акцентує увагу на фіскальній стійкості й довгострокових зобов'язаннях місцевих фінансів. Лише їх поєднання формує цілісне бачення впливу грантів на соціально-економічний розвиток громади та створює підґрунтя

для формалізованого застосування фінансово-економічних методик (NPV, IRR, BCR, період окупності, CBA) у процесі ухвалення рішень щодо доцільності залучення й реалізації проєктів.

Таблиця 1.4

Ключові фінансово-економічні методики оцінки ефективності грантових проєктів муніципального розвитку

Методика / показник	Зміст	Основні переваги для органів місцевого самоврядування	Типові обмеження / ризики застосування
NPV (чиста приведена вартість)	Різниця між сумою дисконтованих вигод (додаткові доходи, економія витрат) та дисконтованими витратами громади протягом життєвого циклу проєкту	Враховує чинник часу; дозволяє порівнювати різні за тривалістю й масштабом проєкти; орієнтує на максимізацію доданої вартості для громади	Висока чутливість до вибору ставки дисконту та припущень щодо майбутніх вигод; складність застосування для суто соціальних проєктів із важко вимірюваними ефектами
IRR (внутрішня норма дохідності)	Ставка дисконту, за якої NPV дорівнює нулю; відображає «внутрішню» норму прибутковості проєкту	Дас змогу порівнювати грантові проєкти між собою та з альтернативними інвестиціями; інтуїтивно зрозумілий показник для прийняття рішень	Може мати кілька значень за складної структури потоків; не враховує абсолютного масштабу проєкту; схильний до переоцінки проєктів із високою короткостроковою віддачею
BCR (коефіцієнт вигоди–витрат)	Відношення дисконтованих вигод до дисконтованих витрат проєкту	Зручний для ранжування проєктів за «щільністю» ефектів; дозволяє показати, скільки вигод отримує громада на 1 грн витрат	Чутливий до припущень щодо обсягу й грошової оцінки вигод; може створювати хибне враження про «високу ефективність» малих за масштабом проєктів
Період окупності	Час, необхідний для того, щоб кумулятивні вигоди зрівнялися з початковими витратами громади	Простота розрахунку й сприйняття; корисний як додатковий аргумент у комунікації з депутатами та громадськістю	Не враховує вигод після моменту окупності; ігнорує чинник часу; не придатний для порівняння довгострокових і короткострокових проєктів
CBA (аналіз витрат і вигод)	Комплексний аналіз усіх витрат і вигод (фінансових та економічних), у т. ч. тих, що піддаються лише опосередкованій грошовій оцінці	Дозволяє врахувати широкий спектр ефектів (час, здоров'я, екологія, продуктивність); є стандартом для великих інфраструктурних та регіональних проєктів ЄС	Високі вимоги до даних та експертизи; складність грошової оцінки нематеріальних вигод; ризики суб'єктивності при оцінюванні соціальних ефектів

Оцінка бюджетної ефективності	Аналіз впливу грантового проєкту на доходи й видатки місцевого бюджету, боргове навантаження та фінансову стійкість	Орієнтує на довгострокову збалансованість бюджету; дозволяє оцінити майбутні витрати на утримання створених активів; запобігає «прихованому» дефіциту	Потребує якісних прогнозів доходів і видатків; ускладнюється в умовах високої макроекономічної та політичної невизначеності; може недооцінювати нематеріальні ефекти
-------------------------------	---	---	--

Джерело: узагальнено автором на основі [3–6; 9–12; 18; 27; 29].

Якщо кількісні методики зосереджуються передусім на фінансовій та бюджетній ефективності грантів (NPV, IRR, BCR, період окупності, CBA), то методики оцінки результативності та впливу зміщують акцент на те, яких саме змін досягає громада завдяки реалізації грантових проєктів – на рівні послуг, поведінки користувачів, інституційних практик та довгострокового розвитку території [4; 5; 6; 14; 18]. У документах Європейської комісії та ПРООН підкреслюється, що сучасні системи моніторингу та оцінювання мають будуватися на логіці *results-based management* (RBM) та поєднувати кількісні показники з якісними критеріями, орієнтованими на стійкість і масштаб змін [4; 6; 18].

Центральне місце посідають ключові показники результативності (KPI), які структуруються за рівнями «виходи – результати – вплив». Для грантових програм муніципального рівня до виходів зазвичай відносять кількість модернізованих об'єктів, створених місць у притулках для ВПО, проведених тренінгів тощо; до результатів – покращення доступу до послуг, зменшення енерговитрат, зростання задоволеності мешканців; до впливу – зміни у якості життя, конкурентоспроможності міста, стійкості місцевої економіки [5; 14; 18; 24]. Вимога до KPI – SMART-характер (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі), а також узгодженість із стратегічними документами громади та логіко-структурною матрицею проєкту [4; 18; 29].

Другим важливим блоком є використання логіко-структурної матриці (LFA) та пов'язаного з нею інструментарію оцінки. LFA дозволяє чітко зафіксувати причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, заходами, виходами, результатами й очікуваним впливом, а також припущення та ризики, від яких залежить успіх проєкту [4; 10; 18]. На етапі оцінювання LFA використовується як «каркас» для перевірки: чи досягнуто заплановані результати, які зовнішні фактори вплинули на їх реалізацію, наскільки реалістичними були вихідні припущення. У практиці донорів та українських органів влади LFA дедалі частіше поєднується з критеріями ОЕСР DAC (релевантність, результативність, ефективність, вплив, сталість), що дозволяє виходити за межі простого контролю виконання заходів [14; 18; 24].

Третю групу становлять якісні та комбіновані методики оцінки впливу, які дають змогу «побачити» ті зміни, що не завжди відображаються в статистиці. Йдеться про інтерв'ю з бенефіціарами, фокус-групи, експертні опитування, кейс-стаді окремих проєктів, аналіз інституційних змін у роботі муніципалітету [18; 24; 30]. Дослідники проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні наголошують, що саме поєднання формалізованих індикаторів із якісним аналізом дозволяє адекватно оцінити відповідність результатів початковим намірам, виявити побічні ефекти та латентні ризики реалізації грантів [24; 30; 37]. Для міських програм співпраці це особливо важливо, оскільки значна частина ефектів (зміна довіри до місцевої влади, зростання участі громадян, формування нових партнерств) проявляється у сфері соціального та інституційного капіталу, який складно виміряти лише фінансовими показниками.

У підсумку методики оцінки результативності та впливу грантових програм виконують компенсаторну функцію щодо суто фінансових критеріїв: вони дозволяють відстежити, чи перетворюється «успішний» з точки зору NPV або BCR проєкт на реальні покращення для мешканців і чи не створює він прихованих бюджетних або соціальних ризиків у майбутньому [5; 14; 18; 24]. Для українських міст, які реалізують значну кількість грантових ініціатив у післявоєнний період, це означає необхідність інституціоналізації системи

моніторингу й оцінювання: запровадження стандартних наборів КРІ для типових напрямів підтримки, інтеграції LFA та результативнісних підходів у програмно-цільовий бюджет, регулярного використання якісних методів аналізу впливу на різні групи стейкхолдерів [18; 24; 29; 39]. Саме така комбінована система оцінювання створює підґрунтя для більш обґрунтованих рішень щодо відбору, масштабування чи припинення грантових проєктів у міській політиці розвитку.

Таким чином, Узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності грантових програм показує, що економічний аналіз міжнародних грантів на муніципальному рівні не може обмежуватися лише констатацією обсягів залучених ресурсів чи кількістю реалізованих проєктів. Ключовим є розуміння логіки «ланцюга результативності» – від цілей і завдань до безпосередніх результатів, наслідків та довгострокового впливу на розвиток територіальної громади. Саме тому в сучасній практиці оцінювання поєднуються кілька взаємодоповнюваних підходів: нормативно-цільовий, ресурсно-результативний, бюджетний, а також інструменти управління за результатами та аналізу життєвого циклу проєктів. Нормативно-цільовий підхід дозволяє оцінити узгодженість грантових програм зі стратегічними документами розвитку міста, виявити, наскільки проєкти «вбудовані» у довгострокове бачення просторового, економічного та соціального розвитку громади. Ресурсно-результативний вимір, у свою чергу, фокусує увагу на співвідношенні між залученими ресурсами та досягнутими результатами, що відкриває можливості для застосування інструментів «value for money» та порівняння ефективності різних проєктів за єдиною логікою. Бюджетний підхід акцентує на наслідках грантів для місцевих фінансів, зокрема на впливі на поточні та капітальні видатки, боргове навантаження й фіскальну стійкість громади у середньо- та довгостроковому періоді. Водночас жоден із підходів не дає вичерпної картини сам по собі. Лише їх поєднання дозволяє оцінити не лише формальну результативність грантів, а й їхню економічну доцільність, стійкість отриманих ефектів та відповідність пріоритетам місцевого розвитку. Саме інтеграція нормативно-цільового, ресурсно-результативного та бюджетного аналізу створює підґрунтя для

системного використання фінансово-економічних методик – таких як чистий приведений дохід, внутрішня норма рентабельності, коефіцієнт вигоди–витрат, період окупності, повноцінний аналіз витрат і вигод. Це, у підсумку, дає змогу розглядати міжнародні гранти не лише як джерело додаткових коштів, а як інструмент підвищення якості управлінських рішень і стійкості місцевого розвитку.

1.3. Показники результативності грантів у розвитку міст і регіонів (економічні, соціальні, інституційні)

Оцінювання результативності грантів у розвитку міст і регіонів передбачає вихід за межі суто «освоєння коштів» і переходить до аналізу того, наскільки грантові ресурси змінюють економічну динаміку, якість життя населення та інституційну спроможність муніципалітетів. У сучасних підходах до моніторингу та оцінювання міжнародної технічної допомоги дедалі більшої ваги набуває концепція результативності (results-based management, RBM), що робить акцент на досягнутих змінах (outcomes, impact), а не лише на обсягах профінансованих заходів [1; 6; 14; 18]. Для територіальних громад це означає необхідність переходу від «звітності про заходи» до системного відстеження економічних ефектів (інвестиційна активність, бюджетні надходження, зайнятість), соціальних результатів (доступність і якість послуг, інклюзія вразливих груп, інтеграція ВПО тощо) та інституційних зрушень (якість управління, рівень залучення стейкхолдерів, спроможність до стратегічного планування) [3; 8; 19; 24; 25]. Саме тому формування збалансованої системи показників результативності грантів на муніципальному рівні є ключовою передумовою для обґрунтування нових проєктів, перегляду пріоритетів місцевої політики та доказового діалогу з донорами щодо масштабування успішних практик [9; 12; 30].

Економічні показники результативності грантових програм у розвитку міст і регіонів відображають, наскільки залучені зовнішні ресурси перетворюються на вимірювані матеріальні результати, приріст економічної активності та стійкість місцевих фінансів. У теорії фіскального федералізму та регіональної політики ЄС економічний ефект грантів розглядають не лише через обсяг наданого фінансування, а й через його структуру, мультиплікаційний вплив на валовий регіональний продукт, зайнятість, інвестиційну активність та податкову базу територій [3; 7; 8; 11; 12; 13]. Для муніципалітетів принципово важливо оцінювати «value for money» – вартість досягнення конкретних результатів, співвідношення грантових і власних ресурсів, а також довгостроковий вплив реалізованих проєктів на фінансову стійкість громади [5; 19; 20; 25]. Саме тому система економічних індикаторів результативності має включати як показники залучення ресурсів, так і показники їх використання, окупності та мультиплікаційного ефекту.

Запропонована система економічних показників дозволяє не лише фіксувати факт залучення грантових ресурсів, а й оцінювати їх вплив на базові параметри розвитку місцевої економіки – від динаміки ВРП і власних доходів бюджету до інвестиційної активності та ефективності надання послуг. Водночас кожен показник має свої обмеження, тому для обґрунтованих управлінських висновків доцільно застосовувати їх у комплексі, поєднуючи з аналізом соціальних та інституційних результатів грантових програм.

Таблиця 1.5

Основні економічні показники результативності грантів на муніципальному рівні

Показник	Економічний зміст	Базові джерела даних	Аналітичні можливості	Потенційні обмеження
Приріст валового регіонального продукту (ВРП) / ВРП на душу населення	Відображає внесок грантових проєктів у зростання економічної активності території громади регіону	Офіційна статистика (Держстат, обласні управління статистики), регіональні стратегії розвитку, аналітичні звіти	Дозволяє оцінити макроекономічний вплив грантів, порівнювати динаміку розвитку територій з / без грантової підтримки	Вплив грантів «змішується» з іншими факторами розвитку; складність виокремлення чистого ефекту саме грантів

Приріст власних доходів місцевих бюджетів	Характеризує здатність грантових проєктів стимулювати розширення податкової бази та підвищення фіскальної спроможності громади	Дані місцевих бюджетів, звіти Державної казначейської служби, фінансові звіти органів місцевого самоврядування	Дозволяє оцінити фіскальний ефект грантів, посилення бюджетної автономії, потенціал для подальших інвестицій	Результати проявляються із часовим лагом; вплив податкової політики держави може «перекривати» локальний ефект грантів
Обсяг інвестицій в основний капітал (усього та на душу населення)	Відображає роль грантів як «якоря» для залучення додаткових приватних та публічних інвестицій	Статистика капітальних інвестицій, реєстри інвестиційних проєктів, звітність про виконання грантових програм	Дозволяє оцінити мультиплікативний ефект грантів, здатність генерувати додаткові вкладення в інфраструктуру	Не завжди можливо чітко відокремити інвестиції, безпосередньо пов'язані з грантами; ризик подвійного рахунку
Економія (скорочення) операційних витрат на надання комунальних та публічних послуг	Відображає підвищення ефективності використання ресурсів завдяки модернізації інфраструктури за рахунок грантів	Фінансова звітність комунальних підприємств, бюджети програм, енергетичні та технічні аудити	Дозволяє кількісно оцінити «value for money» грантів через зниження собівартості послуг, економію енергії, води тощо	Потребує детальної облікової інформації та коректної системи калькулювання витрат; високі вимоги до якості даних
Створення та збереження робочих місць (прямі та опосередковані)	Характеризує вплив грантів на зайнятість та розвиток локального ринку праці	Дані центрів зайнятості, звітність про виконання проєктів, опитування бенефіціарів, бізнес-реєстри	Дає змогу оцінити соціально-економічний ефект грантів, їх роль у підтримці підприємництва та МСП	Важко відокремити робочі місця, створені саме завдяки грантам; значна частка тимчасової зайнятості
Мультиплікатор бюджетних витрат / співвідношення «додана вартість – обсяг грантового фінансування»	Показує, наскільки кожна одиниця грантових ресурсів генерує додану вартість у локальній економіці	Економічні розрахунки на основі бюджетних даних, рахунків виробництва, галузевих коефіцієнтів	Дозволяє порівнювати ефективність різних проєктів і програм, обґрунтовувати пріоритети фінансування	Методично складний розрахунок; потребує наявності надійних моделей і припущень, чутливих до якості вихідних даних

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 5; 7; 8; 9; 11; 12; 19; 21; 24; 27; 31; 32].

Соціальний вимір грантових програм у розвитку міст і регіонів дедалі частіше розглядається як ключовий маркер їхньої справжньої результативності. Якщо економічні ефекти зазвичай проявляються через зростання інвестиційної активності, зайнятості чи податкових надходжень, то соціальні результати пов'язані з якістю повсякденного життя мешканців, доступністю базових і спеціалізованих послуг, відчуттям безпеки, можливостями участі у прийнятті рішень та рівнем соціальної інтегрованості вразливих груп. Саме тому сучасні підходи до управління грантами вимагають від органів місцевого самоврядування переходу від оцінки «обсягу виконаних робіт» до оцінки змін у соціальній поведінці, можливостях і благополуччі населення, що є сутністю концепцій RBM (results-based management) та логіко-структурного підходу. У такій логіці соціальні показники мають бути не додатком до економічних, а рівноправним елементом системи результативності програм.

Таблиця 1.6

Основні соціальні показники результативності грантів на
муніципальному рівні

Група показників	Зміст / інтерпретація	Типові індикатори	Методичні зауваги
Доступ до послуг	Наскільки мешканці можуть швидко та безбар'єрно отримувати освітні, медичні, адміністративні та соціальні послуги	середній час доступу; частка населення, що охоплена послугами; цифровізація послуг	важливо враховувати просторову нерівність та вразливі групи
Інклюзія та рівність	Усунення дискримінаційних бар'єрів для жінок, людей з інвалідністю, ВПО, молоді, літніх	частка інклюзивних об'єктів / послуг; участь у програмах підтримки; гендерно-чутливі показники	потребує поєднання кількісних та якісних даних
Мобільність	Якість і доступність транспорту, безпечна інфраструктура для пересування	частота сполучень; час поїздки; кількість ДТП; розвиток вело- та пішохідних маршрутів	ефекти мають кумулятивний і довгостроковий характер
Безпека та комфорт середовища	Сприйняття безпеки, благоустрій, освітлення, громадські простори	показники злочинності; опитування про суб'єктивне відчуття безпеки; індекс благоустрою	важливо комбінувати статистику з соціологією

Громадська участь	Рівень залучення громадян до планування, моніторингу та контролю	кількість громадських консультацій; активність е- інструментів; участь у бюджеті участі	участь не завжди тотожна впливу – потрібні якісні вимірювання
----------------------	--	---	--

Джерело: узагальнено автором на основі підходів RBM та рекомендацій UNDP, ЄК і профільних досліджень [4; 6; 14; 18].

Як видно з таблиці, соціальні індикатори охоплюють як об'єктивні параметри (час, охоплення, кількість), так і суб'єктивні оцінки (відчуття безпеки, задоволеність послугами). Саме поєднання цих вимірів дозволяє уникнути ситуації, коли інфраструктурний проєкт формально виконано, але поведінкові та якісні зміни в громаді не відбулися. Водночас постає питання методичної валідності: соціальні ефекти часто є розподіленими у часі, мають непрямий характер і залежать від контексту. Це потребує застосування інструментів, здатних фіксувати ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків між проєктом і фактичними змінами для населення. Запровадження цих методів у практику муніципального управління дозволяє перетворити грантові програми на інструмент соціальної трансформації, а не лише фінансового залучення ресурсів. Соціальні результати стають вимірними, співставними між громадами та придатними для подальшої оптимізації політик. Водночас важливо інституціоналізувати процес збору даних: створювати реєстри показників, проводити регулярні опитування, поєднувати адміністративну статистику з GIS-аналізом та цифровими платформами участі.

Інституційні ж ефекти грантів на муніципальному рівні виходять далеко за межі безпосередньо профінансованих інвестиційних об'єктів та послуг, оскільки стосуються трансформації системи місцевого врядування, управлінських процедур і організаційної культури муніципалітетів. У сучасних підходах до оцінювання міжнародної технічної допомоги та грантових програм саме інституційний вимір розглядається як ключовий чинник довгострокової стійкості результатів: навіть за обмежених фінансових ресурсів громади, які інституційно навчилися працювати з проєктним циклом, стратегічним

плануванням та результативно-орієнтованим бюджетуванням, здатні відтворювати ефект грантів у наступних етапах розвитку [4; 6; 14; 18; 27]. Таким чином, гранти виступають каталізатором не тільки інфраструктурних змін, а й інституційного «дорослішання» муніципалітетів, сприяючи поступовому наближенню практик місцевого управління до стандартів ЄС.

Одним із базових інституційних ефектів грантових програм є посилення управлінських спроможностей органів місцевого самоврядування в частині планування, реалізації та моніторингу політики розвитку. Запровадження формалізованих підходів до управління проєктним циклом (Project Cycle Management), логіко-структурної матриці, системи показників результативності та методів оцінювання впливу змушує муніципалітети вибудовувати внутрішні процедури планування, координації між структурними підрозділами та взаємодії з партнерами [4; 5; 6; 10]. У процесі підготовки грантових заявок команди громади набувають компетентностей у проведенні соціально-економічного аналізу, формуванні дерева проблем і цілей, побудові сценаріїв, розрахунку витрат і вигод, що безпосередньо підвищує якість локального стратегічного управління [5; 18; 29]. У перспективі це сприяє переходу від реактивного «латання дірок» до проактивного управління розвитком території.

Важливим вектором інституційних змін, стимульованих грантами, є цифровізація управлінських процесів і послуг. Багато проєктів міжнародної технічної допомоги передбачають запровадження електронних реєстрів, систем управління муніципальними проєктами, геоінформаційних платформ, інструментів електронної демократії (е-петиції, е-консультації, онлайн-опитування), а також цифрових рішень у сфері містобудування, транспорту, безпеки [18; 24; 29; 39]. Такі рішення змушують органи місцевого самоврядування переглядати регламенти документообігу, підвищувати кібербезпеку, стандартизувати дані та формувати нову культуру управління на основі доказів (evidence-based policy) [14; 24; 30]. Водночас цифрові компоненти грантових проєктів часто супроводжуються навчальними програмами для службовців, що зміцнює кадровий потенціал муніципалітетів і формує критичну

масу фахівців, здатних підтримувати та розвивати цифрові рішення після завершення донорської підтримки [18; 27; 39].

Окрему групу інституційних ефектів становить розвиток партнерств та мережевої взаємодії, зокрема міжмуніципального співробітництва, публічно-приватних партнерств і тристоронніх альянсів «влада – бізнес – громадянське суспільство». Грантові програми ЄС та інших донорів зазвичай надають перевагу проєктам, що реалізуються у партнерстві кількох громад, міст-побратимів або за участі місцевих НУО та бізнесу [3; 9; 16; 26; 33; 40]. Це стимулює муніципалітети виходити за межі власної адміністративної території, спільно планувати інфраструктурні проєкти, створювати міжмуніципальні підприємства, консорціуми, асоціації, формалізувати угоди про співробітництво [26; 33; 36; 40]. У результаті формується «екосистема довіри» між ключовими стейкхолдерами регіонального розвитку, що зменшує транзакційні витрати на узгодження інтересів і підвищує стійкість до зовнішніх шоків – від воєнних загроз до економічних криз [20; 21; 30; 36]. Не менш значущими є інституційні зміни у сфері правового та процедурного регулювання використання міжнародної технічної допомоги. На національному рівні впровадження спеціального законодавства та підзаконних актів щодо залучення, реєстрації, моніторингу та контролю за МТД створює рамкові умови для більш прозорого та передбачуваного функціонування грантових програм [23; 27; 32; 38; 46]. На муніципальному рівні це трансформується у прийняття локальних положень про відбір проєктних ідей, конкурсні процедури, механізми співфінансування, внутрішні стандарти звітності та аудиту [24; 27; 35]. У результаті зменшується простір для корупційних практик, посилюється підзвітність перед громадянами та донорами, а місцева влада поступово інтегрує у свою діяльність принципи належного врядування (good governance) [14; 24; 35].

Окремий інституційний ефект пов'язаний з формуванням сталих практик моніторингу й оцінювання результативності грантів. Донори, як правило, вимагають від бенефіціарів розроблення системи індикаторів виходу, результату та впливу, створення базових та цільових значень, впровадження регулярної

звітності та незалежних оцінок [6; 11; 14; 18]. Для муніципалітетів це означає необхідність розвитку внутрішніх аналітичних підрозділів або принаймні виділення відповідальних за збір і обробку даних, що поступово змінює управлінську культуру на більш аналітично орієнтовану [19; 24; 27]. Більше того, напрацьовані в межах окремих грантів методики оцінювання ефективності часто масштабуються на інші сфери діяльності муніципалітету – від програм ЖКГ до проєктів у сфері освіти, охорони здоров'я та безпеки, що сприяє загальному підвищенню якості управління публічними фінансами [5; 18; 25; 30].

Не слід, однак, переоцінювати інституційні ефекти грантів, оскільки вони нерідко мають фрагментарний характер і залежать від сталості політичної волі, кадрової стабільності та спроможності муніципалітету інтегрувати нові практики у щоденну діяльність. Частина досліджень наголошує на ризиках «донорозалежності», коли інституційні зміни відбуваються лише в межах проєктних офісів, а після завершення фінансування частина процедур і стандартів не закріплюється на нормативному рівні й поступово нівелюється [1; 2; 19; 21; 27]. Крім того, вимоги донорів до звітності та процедур можуть призводити до надмірної бюрократизації управління, що особливо критично для малих громад з обмеженим людським ресурсом [24; 28; 35]. Тому ключовим завданням місцевої влади є не просто виконати грантовий проєкт відповідно до формальних критеріїв, а й інтегрувати напрацьовані інституційні практики.

Отже, інституційні ефекти грантів на муніципальному рівні можна розглядати як комплекс змін у трьох взаємопов'язаних площинах: (1) посилення управлінських спроможностей через стандартизацію процесів, розвиток компетенцій персоналу та впровадження інструментів стратегічного й проєктного управління; (2) цифровізація управління та послуг, що створює передумови для прозорості, підзвітності й управління на основі даних; (3) формування мережевих партнерств і стійких практик моніторингу та оцінювання, які підвищують адаптивність муніципалітетів до зовнішніх викликів і відкривають доступ до нових ресурсів розвитку [3–6; 14; 16; 18; 24; 27; 29; 36; 39]. Саме в цій інституційній площині гранти стають не разовим

фінансовим «вливанням», а механізмом тривалої трансформації системи місцевого врядування.

Таким чином, результативність грантових програм у розвитку міст і регіонів має багатовимірний характер і не зводиться до окремих фрагментарних показників. Економічні індикатори дають змогу оцінити приріст матеріальної та фінансової спроможності муніципалітетів, ефективність використання інвестиційних ресурсів, вплив на місцевий ринок праці та податкову базу. Водночас вони є недостатніми для повного розуміння того, як гранти змінюють якість життя населення, підвищують соціальну згуртованість, розширюють доступ до базових і спеціалізованих послуг, формують безпечне та інклюзивне міське середовище. Соціальні результати грантових проєктів проявляються у трансформації повсякденних практик мешканців: покращенні транспортної й соціальної інфраструктури, зменшенні територіальних та соціальних нерівностей, посиленні участі громадян у прийнятті рішень. Вони часто мають відкладений характер і вимагають застосування комбінованих, кількісно-якісних підходів до вимірювання, що ускладнює їх безпосередню прив'язку до окремих проєктів. Саме тому розроблення системи соціальних індикаторів, узгоджених зі стратегічними цілями громади, виступає критичною передумовою для коректної оцінки результативності грантів. Інституційні ефекти грантових програм пов'язані з посиленням управлінських спроможностей муніципалітетів, розвитком партнерських мереж, упровадженням цифрових рішень та стандартизованих процедур моніторингу й оцінювання. Саме інституційний вимір забезпечує тривалу відтворюваність результатів, тобто спроможність громад не лише залучати нові ресурси, а й керувати комплексними змінами на засадах доказовості та прозорості. Таким чином, інтегрований підхід до результативності грантів має поєднувати економічні, соціальні та інституційні показники в єдину логіку оцінювання, що дозволяє розглядати грантову підтримку не як разову фінансову ін'єкцію, а як інструмент довгострокової трансформації місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ У ПРОЄКТАХ МІСЬКОЇ СПІВПРАЦІ (НА ПРИКЛАДІ М. ЛЬВІВ)

2.1. Характеристика міста Львів: економічний потенціал, проблеми, стратегічні пріоритети

Львів як об'єкт аналізу є показовим для оцінювання результативності міжнародних грантів у проєктах міської співпраці, оскільки поєднує роль великого адміністративно-економічного центру із високою чутливістю до воєнних і післявоєнних викликів (міграційний тиск, навантаження на інфраструктуру та послуги, трансформація ринку праці, потреба в модернізації енергетики й мобільності). У таких умовах грантові ресурси стають не лише джерелом фінансування окремих ініціатив, а й інструментом реалізації стратегічних документів громади (планування середньострокового розвитку, інтегрована просторово-інфраструктурна логіка «Львів 2030», кліматично-екологічні цілі та «зелена» модернізація), що підвищує вимоги до узгодженості цілей проєктів із пріоритетами, обґрунтованості відбору та вимірюваності результатів на рівні міста.

Львів як великий адміністративний, освітній і діловий центр Західної України формує полюс економічної активності, де поєднуються сервісна спеціалізація, людський капітал та вигідне транзитно-прикордонне положення. Для муніципального розвитку це означає, що економічна база міста здатна не лише продукувати власні доходи, а й виступати «платформою проєктів» – генерувати якісні проєктні ідеї, забезпечувати спроможність їх підготовки, співфінансування та подальшого утримання результатів. У логіці проєктного циклу це критично, адже донорські програми оцінюють не тільки «актуальність проблеми», а й здатність бенефіціара перетворити ресурси на вимірювані результати, утримати ефект у часі та забезпечити прозорий моніторинг і оцінювання [4; 6; 18].

Економічний потенціал Львова доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних компонентів: (1) секторна структура міської економіки та підприємницьке середовище; (2) ринок праці й людський капітал; (3) інфраструктурно-логістичні можливості та просторовий розвиток. По-перше, домінування сфери послуг і креативних індустрій зазвичай корелює з вищою гнучкістю економіки, швидшим відновленням після шоків і кращою здатністю інтегрувати інновації у надання публічних послуг. По-друге, концентрація університетів і кваліфікованих кадрів створює передумови для проєктної спроможності муніципалітету та партнерської екосистеми (комунальні підприємства, громадський сектор, бізнес), що підвищує якість заявок і шанси на фінансування. По-третє, транзитне положення та роль регіонального центру формують попит на комплексні інфраструктурні рішення (мобільність, енергоефективність, водопостачання, поводження з відходами), які найчастіше є «типовими» пріоритетами грантових і когезійних інструментів [5; 6; 9].

Важливо, що економічний потенціал не слід зводити до «наявності бізнесу» чи «обсягів виробництва». У прикладному сенсі для грантового менеджменту потенціал – це ще й фіскальна та інституційна спроможність: чи може місто забезпечити співфінансування, чи здатне прорахувати витрати життєвого циклу активів, чи вміє довести «цінність за гроші» (value for money) та обґрунтувати економічну доцільність інвестицій. Саме тому у європейській практиці й методичних документах наголошується на зв'язці між стратегічними пріоритетами, СВА / економічною оцінкою та системою моніторингу результатів [5; 6]. У муніципальних проєктах це означає, що сильний економічний профіль Львова має «перекладатися» у мову грантів: чітко визначені вигоди, індикатори результативності, ризики та механізми їх контролю, а також – у прогнозовану бюджетну спроможність утримувати результати після завершення фінансування [14; 18].

З практичної позиції, економічний потенціал Львова також підсилюється ефектом агломерації: місто часто виступає центром тяжіння для трудової міграції з навколишніх громад, акумулює попит на медичні, освітні, адміністративні та

культурні послуги, тим самим підвищуючи цінність проєктів, що мають міжмуніципальний або метрополійний характер. Відповідно, перспективними стають рішення, які поєднують міську економіку з навколишнім простором: транспортні коридори, вузли пересадки, цифрові сервіси, інтегроване планування послуг. У логіці міжурядових трансфертів і публічних фінансів це також узгоджується з аргументом, що ефективність видатків і «справедливість» розподілу ресурсів вимагають правильно визначати територіальний масштаб вигод і витрат [13; 7; 8].

Таблиця 2.1

Ключові компоненти економічного потенціалу м. Львів у контексті підготовки та реалізації грантових проєктів

Компонент потенціалу	Зміст	Проектне значення для грантів	Типові індикатори / підтвердження (у заявках)
Людський капітал і освіта	концентрація ЗВО, кваліфіковані кадри, професійні спільноти	підвищує якість проєктного дизайну, управління та комунікації зі стейкхолдерами	кадрове забезпечення проєкту; наявність компетенцій; план навчання / підсилення спроможності
Підприємницька та сервісна економіка	МСП, сфера послуг, креативні індустрії, ІТ-екосистема	формує партнерства, інноваційність рішень, сталість ефектів	листи підтримки партнерів; опис бізнес-екосистеми; спільні моделі співфінансування / співучасті
Інфраструктурно-логістичні можливості	транспортні вузли, транзитність, міська інженерна інфраструктура	визначає попит на інфраструктурні інвестиції та їх мультиплікативний ефект	техніко-економічне обґрунтування; СВА; прогноз вигод; план експлуатації активу
Фіскальна спроможність	дохідна база бюджету, можливість співфінансування, управління витратами	критична для умов донорів щодо співфінансування та утримання результатів	бюджетні довідки; план співфінансування; оцінка OPEX після введення активів
Інституційна спроможність	процедура РСМ, М&Е, прозорість, підзвітність	знижує ризики невиконання, забезпечує контроль результатів	матриця логіки втручання; система індикаторів; план моніторингу та звітності

Джерело: узагальнено автором на основі підходів проєктного циклу та оцінювання результативності [4–6; 14; 18].

Економічний потенціал Львова доцільно розглядати як поєднання просторових переваг, людського капіталу та диверсифікованої структури міської економіки, що формує відносно стійку базу для залучення зовнішніх ресурсів (зокрема грантів) у пріоритетні сфери розвитку. На рівні територіальної громади Львів характеризується значним масштабом: чисельність населення становить 780 804 осіб, площа – 311,4 км² [41]. Такий демографічно-просторовий «масив» створює критичну масу споживчого попиту, кадрового резерву та податкової бази, але водночас підвищує вимоги до якості управління інфраструктурою, транспорту, житлово-комунального комплексу та соціальних сервісів.

Ключовою конкурентною перевагою міста виступає геоекономічне положення та роль Львова як одного з провідних вузлів західного макрорегіону України. У стратегічному дискурсі міста акцентується близькість до європейських бізнес-центрів і потенціал міжрегіональної інтеграції, що підсилює привабливість для інвестицій і розвитку сервісних секторів [42]. У практичному вимірі це трансформується в підвищений потенціал логістики, транскордонних сервісів, ділового туризму, освітніх і медичних послуг, а також у здатність акумулювати проєкти, що відповідають вимогам донорів щодо масштабованості та мультиплікаційного ефекту.

Важливою складовою економічного потенціалу Львова є людський капітал і концентрація освітньо-наукових інституцій, що підтримує розвиток ІТ, креативних індустрій, професійних послуг і підприємництва. Саме в таких секторах (з високою часткою доданої вартості та відносно низькою матеріаломісткістю) міста зазвичай демонструють кращу адаптивність до шоків та швидше відновлення, тоді як традиційні інфраструктурні «вузькі місця» потребують цільових капітальних вкладень і довгострокового планування. У цьому контексті грантові інструменти мають особливе значення як механізм прискорення модернізації – за умови, що проєкти інтегровані у стратегічні документи та мають прозору систему показників результативності.

Разом із тим, економічний потенціал міста не є «автоматичною гарантією» успіху: він реалізується лише через якісні управлінські рішення, узгодженість

політик і здатність муніципалітету забезпечувати підготовку, реалізацію та моніторинг проєктів. Показово, що навіть у стратегічних матеріалах, які описують амбіції та переваги, паралельно прямо фіксуються проблемні зони міського розвитку (транспорт, відходи, вода, дороги тощо) [42]. Це означає, що потенціал Львова доцільно трактувати не тільки як «ресурс», а як простір пріоритетів, де грантове фінансування може виступити каталізатором структурних змін.

Таблиця 2.2

Ключові характеристики економічного потенціалу Львівського регіону як бази для формування міського портфеля проєктів

Показник	Значення	Аналітична інтерпретація для грантових проєктів
Валовий регіональний продукт (ВРП) Львівської області	296,2 млрд грн	Значний масштаб економіки формує податкову базу, ринок праці та співфінансування, що підсилює спроможність «тягнути» інфраструктурні грантові програми. (lv.ukrstat.gov.ua)
Частка області у національному ВРП	5,4%	Висока вага в національній економіці підвищує пріоритетність регіону для донорів (ефект масштабу результатів). (lv.ukrstat.gov.ua)
ВРП на одну особу	119,0 тис. грн	Показник відображає рівень економічної «продуктивності» території та потенціал формування попиту на якісні міські послуги. (lv.ukrstat.gov.ua)
Структура валової доданої вартості: промисловість	21,6%	Наявність промислової бази означає фокус на енергоефективності, декарбонізації, модернізації мереж і логістики (типові «green» компоненти грантів). (lv.ukrstat.gov.ua)
Структура ВДВ: торгівля	17,5%	Висока роль торгівлі підсилює актуальність транспортних рішень, міської мобільності, доступності та «останньої милі». (lv.ukrstat.gov.ua)
Структура ВДВ: публічне управління й оборона, соцстрахування	8,5%	Пояснює вагу управлінських / інституційних компонентів: цифровізація, прозорі закупівлі, M&E, управління портфелем проєктів. (lv.ukrstat.gov.ua)
Структура ВДВ: інформація та телекомунікації	8,3%	Підтверджує потенціал «smart city» і цифрових сервісів як масштабованих результатів грантів. (lv.ukrstat.gov.ua)

Джерело: сформовано автором за даними Головного управління статистики у Львівській області (публікація *Lviv region in figures*, розділ GRP).

Наведені в таблиці характеристики показують, що Львів має достатню «масу» населення, інституцій та економічної активності для формування портфеля проєктів, привабливого для донорів і фінансових інституцій. Водночас масштаб громади підсилює навантаження на інфраструктуру та сервісні системи, тому економічний потенціал міста логічно розкривається через пріоритети модернізації (транспорт, довкілля, ЖКГ, цифровізація управління) та підвищення ефективності публічних витрат. Саме тут гранти можуть забезпечити найбільший мультиплікаційний ефект за умови чіткої прив'язки до стратегічних цілей і вимірюваних результатів.

Систематизація проблем Львова має базуватися на логіці: (1) тиск попиту на міські системи, (2) накопичені інфраструктурні обмеження, (3) управлінсько-фінансова спроможність, оскільки саме ці блоки визначають реалістичність стратегічних пріоритетів та «пропускну здатність» громади щодо освоєння грантових коштів. Для Львова, як великого міського центру, характерним є постійний конфлікт між швидкістю урбаністичних змін і інерційністю інженерних мереж, транспортної системи та житлово-комунальної інфраструктури: зростання мобільності, інтенсивності користування простором, тиску на соціальні послуги підвищує ризик того, що навіть наявні ресурси витрачатимуться переважно на «гасіння» проблем, а не на структурні перетворення.

Окремий блок викликів формує транспорт і міська мобільність. У стратегічних документах мобільності наголошується, що без цілісного плану дії різних міських інституцій стають фрагментарними, а інфраструктурні рішення – економічно та організаційно важкими для реалізації в межах наявних ресурсів [43]. Водночас сам підхід SUMP задає ширшу рамку: мобільність трактується не як «переміщення транспорту», а як задоволення потреб людей із мінімізацією негативного впливу на довкілля та якість життя [43]. Це означає, що проблема не зводиться лише до заторів чи стану доріг: вона включає узгодження просторового планування з транспортною інфраструктурою, безпеку руху, розвиток громадського транспорту, пішохідних і велоінфраструктурних рішень, а також

управління паркуванням і міською логістикою [43]. Для грантових програм це важливо тим, що «транспортні» проєкти часто є міжсекторальними: вони потребують одночасно інфраструктурних, цифрових, інституційних та поведінкових інструментів (регулювання, комунікації, зміни сервісних моделей).

Не менш структурним викликом виступають екологічна інфраструктура та життєзабезпечення. Міська система поводження з відходами та очищення стічних вод – типові «дорогі» сфери, де розрив між потребами модернізації та можливостями поточного бюджету змушує шукати комбінації кредитів, грантів і технічної допомоги. Показовими є приклади проєктів, що реалізуються / фінансуються за участі ЄБРР: модернізація інфраструктури твердих побутових відходів у Львові (включно з реабілітацією полігону та будівництвом механіко-біологічного переробного комплексу) [44], а також проєкт оновлення очисних споруд і підвищення якості очищення стічних вод із орієнтацією на наближення до стандартів ЄС та покращення операційно-фінансової спроможності підприємства [45]. Наявність таких проєктів демонструє дві речі: по-перше, проблеми мають системний характер і потребують капіталомістких рішень; по-друге, донорські та фінансові інституції очікують від міста не лише «переліку потреб», а доказової пріоритизації, якісної проєктної підготовки та спроможності забезпечувати виконання і моніторинг.

Окремо слід фіксувати управлінські та інституційні обмеження, які часто виступають «прихованою причиною» низької результативності навіть за наявності фінансування. Сучасні донорські підходи дедалі більше прив'язують гранти до якості управління: прозорості процедур, наявності системи показників, міжвідомчої координації, здатності збирати дані та робити висновки з моніторингу. У матеріалах, що описують стратегічний курс міста, паралельно підкреслюються проблеми, які є маркерами управлінської складності (зокрема, невирішеність «критичних» інфраструктурних питань) [42]. Це важливо для аналітики грантів: ефект від проєктів у великих містах часто залежить не лише від суми коштів, а від здатності міської системи «вбудувати» результат у

повсякденні процеси (експлуатація активів, тарифна / фінансова модель, регламенти якості, кадрова спроможність, цифрові рішення).

Узагальнюючи, проблемне поле Львова формує логічну «матрицю» для грантової політики: мобільність, екологічна інфраструктура, життєзабезпечення та управлінська спроможність – це ті напрями, де гранти (у зв'язці з кредитами / співфінансуванням) здатні дати не тільки короткостроковий результат, а й довготривалий ефект через зміну стандартів управління та сервісних моделей. Саме тому в подальшому аналізі стратегічні пріоритети Львова доцільно «приземляти» на вимірювані індикатори (економічні, соціальні, інституційні) і на інструментарій оцінки ефективності (CBA, NPV / IRR там, де релевантно для інфраструктурних проєктів).

Попри значний економічний і людський потенціал, Львів як великий урбаністичний центр стикається з типовою для міст такого масштабу «пасткою складності»: зростання кількості функцій (адміністративних, сервісних, освітніх, культурних, логістичних) одночасно підвищує навантаження на інфраструктуру, бюджет, управлінські системи та соціальну згуртованість. У таких умовах проблема вже не зводиться до «нестачі коштів», а набуває форми дефіциту узгодженості між стратегічними цілями, портфелем проєктів і реальними управлінськими спроможностями їх реалізації та моніторингу результатів. Саме тому в європейській практиці грантові інструменти (зокрема в логіці когезійної політики) розглядаються як механізм не лише фінансування, а й підвищення якості управління та «доданої вартості» через правила, стандарти оцінювання і вимоги до результативності.

Інфраструктурно-мобільні проблеми зазвичай формують перший контур викликів. Для Львова це означає підвищену чутливість до транспортних перевантажень, потреби модернізації громадського транспорту, інтеграції приміських потоків, розвитку безпечної мікромобільності та логістичної оптимізації міського простору. У площині грантів ця група проблем важлива тим, що значна частина донорських програм оцінює проєкти через призму вимірюваних результатів (охоплення послугами, зниження часу в дорозі, безпека

руху, скорочення викидів), отже місто має переводити «інфраструктурні наміри» у структуровані логіки втручання, індикатори та систему доказів. Для цього доречні підходи управління проєктним циклом і результатно-орієнтованого моніторингу (RBM), що прямо вимагають формалізованих цілей, показників і процедур оцінювання.

Другий контур – екологічно-комунальні виклики: утримання та оновлення інженерних мереж, підвищення енергоефективності, управління відходами, якість повітря, адаптація до кліматичних ризиків. Принципово важливо, що багато грантових інструментів (особливо європейського типу) фактично прив'язують фінансування до логіки «value for money» і до доказовості довгострокового ефекту: чи зменшуються сукупні витрати життєвого циклу активу, чи скорочуються ризики аварійності, чи зростає стійкість міських систем. Тому проблеми ЖКГ та довкілля для Львова мають розкриватися не як перелік «болючих точок», а як портфель інвестиційних задач, де доцільно застосовувати елементи фінансово-економічного обґрунтування і порівняльного аналізу альтернатив (у т.ч. СВА-логіку в широкому сенсі).

Третій контур – соціально-демографічні й просторові диспропорції, які у великих містах проявляються через нерівність доступу до послуг, напруження на ринку житла, потребу інклюзивної інфраструктури, а також через міграційні виклики та інтеграцію нових груп населення (зокрема ВПО). Для грантових програм ця площина є «вимогливою» до аналітики, бо соціальні результати складніше вимірювати: потрібні не лише outputs (кількість відремонтованих об'єктів), а outcomes (зміна доступності, безпеки, якості життя, соціальної інтеграції). Відповідно зростає роль методик моніторингу й оцінювання, які дозволяють місту обґрунтовувати соціальний ефект, а також підтверджувати сталість результатів після завершення фінансування.

Четвертий, часто недооцінений контур – інституційно-управлінські проблеми: фрагментація відповідальності між підрозділами, нерівномірна якість підготовки заявок, слабка «зв'язка» між стратегічним плануванням і бюджетуванням, а також дефіцит зрілих процедур управління ризиками,

закупівлями, прозорістю й аудитом. У дослідженнях ефективності допомоги наголошується, що результативність залежить не лише від обсягу ресурсів, а від координації, узгодженості та здатності інституцій забезпечувати виконання і навчатися на оцінюванні. В українських умовах ці проблеми посилюються регуляторними та організаційними бар'єрами, що впливають на реалізацію МТД і якість досягнення заявлених результатів.

Узагальнюючи, проблеми розвитку Львова в контексті грантових можливостей доцільно інтерпретувати як триєдине завдання: по-перше, модернізація інфраструктури та міських сервісів, по-друге, підвищення екологічної й соціальної стійкості, по-третє, інституційне зміцнення управління проєктами та результатами.

Таким чином, Львів як великий міський центр Західної України поєднує високий економічний та інституційний потенціал із комплексом структурних викликів, типових для динамічно зростаючих агломерацій. З одного боку, місто має достатню концентрацію людського капіталу, бізнес-активності, освітньо-наукової бази та сервісних функцій, що формує стійкий попит на інновації, інфраструктурні оновлення й модернізацію міського управління. З іншого боку, саме масштаб і роль регіонального «магніту» підсилюють навантаження на транспорт, житлово-комунальне господарство, соціальну інфраструктуру, довкілля та безпекові системи, а також актуалізують проблему збалансування розвитку між економічним зростанням і якістю життя. Стратегічні пріоритети Львова логічно мають фокусуватися на підвищенні ефективності міських систем (мобільність і громадський транспорт, енергоефективність і модернізація мереж, управління відходами та екологічні рішення, цифровізація послуг і процесів, посилення соціальної інклюзії та просторової згуртованості). У такій конфігурації грантові інструменти доцільно розглядати не як «додаткове фінансування», а як каталізатор структурних змін: вони найкраще працюють там, де міські пріоритети перетворені на портфель взаємопов'язаних проєктів із чіткими результатами, вимірюваними індикаторами та прогнозованими наслідками для бюджету й утримання активів. Це створює основу для переходу

від фрагментарних ініціатив до програмного управління розвитком, у якому донорські ресурси підсилюють довгострокову спроможність міста реалізовувати стратегію та забезпечувати сталі ефекти.

2.2. Перелік та структура грантових проєктів міської співпраці за останні роки

Аналіз грантової активності міста доцільно здійснювати не як сукупність розрізнених проєктів, а як портфель взаємопов'язаних інструментів розвитку, що має власну фінансову архітектуру, логіку донорських вимог і «профіль спроможності» муніципалітету. Портфельний підхід дозволяє класифікувати проєкти за типом фінансування (чисті гранти, технічна допомога, змішане фінансування, кредити МФО з грантовими компонентами), показати секторальні «ядра» інвестицій (транспорт, відходи, вода / водовідведення, енергоефективність, кліматична політика), а також виявити управлінські наслідки: вимоги до проєктного циклу, закупівель, моніторингу результатів і фінансової стійкості, які виникають через одночасне ведення різних донорських програм.

У межах аналізу міської грантової активності принципово важливо перейти від опису поодиноких ініціатив до портфельної логіки: які інструменти міжнародної допомоги залучає Львів, як вони комбінуються (грант + кредит / позика, технічна допомога + інвестиційний компонент, гарантійні механізми), які сектори є домінантними та які управлінські вимоги формуються для міської ради й комунальних підприємств. Портфельний підхід дозволяє: ідентифікувати ядро (інфраструктурні напрями, де місто системно накопичує компетенції та проєктні напрацювання), оцінити фінансову архітектуру (частка безповоротних грантів, частка змішаного фінансування та кредитних ресурсів із грантовою складовою), встановити ризиковий профіль (координаційні витрати, вимоги закупівель і звітності, співфінансування, операційна стійкість утримання активів після

завершення проєкту). Для Львова характерною є концентрація міжнародної підтримки у сферах довілля та комунальної інфраструктури (вода / стоки, відходи), міської мобільності та енергоефективності / відновлення будівель, що відповідає логіці «міських послуг» як критичної стійкості громад в умовах воєнних і післявоєнних викликів [41–48].

Таблиця 2.3

Класифікація інструментів міжнародної допомоги та грантового співфінансування, що формують «портфель» Львова

Тип інструменту	Фінансова логіка	Приклад(и) у Львові	Управлінська вимога до муніципалітету	Типові ризики / обмеження
Інвестиційний грант (цільовий)	Безповоротне співфінансування капітальних робіт / обладнання	Грант Е5Р €6,5 млн на модернізацію системи очищення стоків (у зв'язці з кредитом / позикою)	Чітка проєктна документація; прозорі закупівлі; контроль результатів за індикаторами	Високі вимоги до закупівель / звітності; ризик затримок через процедури та погодження
Змішане фінансування (grant + loan / blended)	Поєднання грантової складової з кредитом IFI для масштабування інвестицій	Модернізація водовідведення / очищення стоків: грант + фінансування IFI; проєкти міських відходів із грантовою складовою	Спроможність КП до фінмоделі / тарифної дисципліни; управління контрактами; аудит	Ризики боргового навантаження; вимоги до фінстійкості КП; «вартість» життєвого циклу активів
Програмне фінансування міської мобільності	Державна / національна рамка з компонентами для міст; фінансування траншами	Пакети фінансування на міський громадський транспорт, включно з інфраструктурою (депо у Львові) та оновленням рухомого складу в межах загально-українських програм	Синхронізація міського планування (маршрутна мережа, депо) з вимогами кредитора / донора	Залежність від міжрівневої координації; ризики затримок постачань і процедур
Технічна допомога (ТА)	Експертиза, планування, стандарти, методики; часто без капексу або як «підготовка» інвестицій	Проєкти GIZ із розвитку / реабілітації історичної частини та управлінських процедур; GCAP у межах Green Cities	Інституційне закріплення результатів (регламенти, підрозділи, процеси)	Ризик «недоінституціоналізації» (результат не вбудований у щоденне управління)

Енергоефективність / відновлення будівель (грантові програми / проекти)	Гранти на реконструкцію / реновацію до стандартів енергоефективності	Проект NEFCO: реновація шкільних будівель, включно з об'єктом у Львові, до стандартів NZEB	Підготовка ТЕО / проектів; енергомоніторинг; спроможність технагляду	Складність технічних вимог; ризики зміни цін / термінів будробіт
Екологічна інфраструктура (відходи)	Інвестиційні проекти з екологічним ефектом, часто з грантовою часткою	Проект модернізації інфраструктури ТПВ (полігон, МБТ) з грантом Е5Р у структурі фінансування	Соціальна комунікація; екологічний моніторинг; контрактне управління	Конфліктність «відходних» проектів; високі вимоги до комплаєнсу та екологічних процедур

Джерело: узагальнено автором на основі [41–48].

Портфель Львова за останні роки демонструє домінування комунально-екологічних і транспортних напрямів, що закономірно для міста з високим навантаженням на мережі та сервісні системи. Критичною особливістю є те, що «грантовий компонент» найчастіше працює не ізольовано, а як каталізатор масштабних інвестицій (через змішані моделі, де грант знижує фінансовий бар'єр, а інституції розвитку забезпечують довгий ресурс і стандарти управління). Відповідно, якість реалізації такого портфеля визначається не стільки «кількістю проектів», скільки спроможністю муніципалітету та КП підтримувати проектний цикл, закупівлі, фінансову дисципліну, моніторинг результатів і комунікацію зі стейкхолдерами.

Таблиця 2.4

Ключові грантові та змішані проекти у «портфелі» Львова за останні роки

Період / рік	Проект / напрям	Донор / інституція	Формат підтримки	Фінансові параметри
2025	Прискорення модернізації очищення стоків у Львові	Е5Р + EBRD (та ін. партнери)	Грант + фінансування IFI	Грант Е5Р €6,5 млн; зазначено співфінансування позицією EBRD €10 млн
2018 → (виконання / погашення триває)	Реабілітація та модернізація інфраструктури ТПВ (полігон, МБТ)	EBRD + CTF + Е5Р	Кредит + грант	Загальна вартість €35 млн; фінансування EBRD €20 млн, CTF до €5 млн, грант Е5Р €10 млн

2024–2026 (підготовка / тендери)	Реновація шкільної будівлі у Львові за NZEB-підходом (у складі багатомісного проєкту)	NEFCO	Грантовий / проєктний механізм з закупівлями	Проєкт охоплює 3 локації (Львів, Чортків, Іванків); тендери очікувано Q4 2025–Q1 2026
2025 (транші / пакети)	Міський громадський транспорт (інфраструктура + оновлення рухомого складу)	EIB (у межах програм для міст України)	Програмне фінансування	Підтримка міських транспортних проєктів; у повідомленні прямо згадано депо у Львові та закупівлі транспорту в межах пакета
2020 (стратегічне планування)	План заходів «Зеленого міста» (GCAP)	EBRD Green Cities	Технічна допомога / стратегічне планування	Документ GCAP (місто-учасник Green Cities)
2018+ (інституцій-ний розвиток)	Розвиток та реабілітація історичної частини (урбаністичні концепції)	GIZ	Технічна допомога	(фінпараметри у відкритій картці не деталізовано)

Джерело: узагальнено автором на основі [41–48].

Ключова особливість сучасних міських інфраструктурних проєктів полягає в тому, що грантова складова дедалі частіше працює як каталізатор інвестицій, а не як самодостатнє джерело фінансування. Це найбільш виразно проявляється у змішаних моделях (grant + loan), коли безповоротний компонент знижує бар'єр входу для капіталомістких проєктів і водночас «купує» для міста доступ до довшого ресурсу МФО та управлінських стандартів (процедури закупівель, аудит, екологічні й соціальні вимоги, результати-орієнтоване звітування). Наприклад, прискорення модернізації системи очищення стоків у Львові супроводжується грантом E5P у розмірі €6,5 млн у зв'язці з кредитним компонентом €10 млн від ЄБРР, що демонструє типову архітектуру «інвестиційного плеча» для міських мереж. Аналогічно у сфері ТПВ для Львова публічно описано пакет фінансування до €35 млн, де поєднуються кредит ЄБРР, грантовий компонент E5P та додаткове співфінансування, що відображає логіку

масштабування екологічної інфраструктури через комбінування джерел. Таким чином, управлінська «ціна» гранту полягає не лише у звітності, а у необхідності підтримувати фінансову дисципліну, контрактне управління та життєвий цикл активу після завершення проєкту, що напряду змикається з методиками СВА / NPV / IRR та оцінкою довгострокових бюджетних наслідків [5; 11].

Таблиця 2.5

Приклади ключових міжнародних (грантових і змішаних) проєктів у Львові та пов'язаній міській інфраструктурі (2018–2025 рр.)

Проект / ініціатива	Сектор	Інструмент	Основні донори	Орієнтовні параметри фінансування
Lviv Solid Waste Project (реабілітація полігону Грибовичі + інфраструктура поводження з ТПВ)	Відходи / довкілля	Змішане фінансування	ЄБРР + Е5Р та ін.	Фігурує пакет: кредит ЄБРР €20 млн + грант Е5Р €10 млн + інші компоненти, участь міста
GrCF2 W2 Lviv Wastewater Project (модернізація очисних споруд / каналізації)	Вода / довкілля	Змішане фінансування	ЄБРР, NEFCO, Е5Р, донори	Базово: кредит ЄБРР €15 млн, у пакеті також кредит NEFCO €3 млн; додаткове грантове підсилення Е5Р за останні роки
Lviv District Heating Rehabilitation (модернізація теплопостачання)	Тепло / енерго-ефективність	Змішане фінансування	Е5Р + МФО	У відкритих описах Е5Р фігурує грант Е5Р €10 млн у пакеті з кредитними компонентами
Urban Public Transport in Ukraine (компоненти для Львова: закупівля рухомого складу тощо)	Мобільність	Переважно кредитний інструмент + супровід	ЄІБ (рамковий кредит)	Для Львова публічно згадується кредит €12 млн на трамваї в межах рамкового проєкту
Energy-efficient District Lviv (Сихів: демонстраційна модель енергоефективності)	Енерго-ефективність / ЖКГ	Технічна допомога (ТА)	GIZ (проєкт міжнародної співпраці)	Підтримка міста / теплопостачальника / ОСББ; фокус на підготовці та впровадженні рішень у «тепловому ланцюгу»
Гранти на енергоефективність житла (Енергодім: приклади реалізації у Львові / області)	Енерго-ефективність	Грантова компенсація	Фонд енергоефективності	Публічно наводились приклади, де грантова частка є суттєвою у вартості модернізацій

Джерело: узагальнено автором на основі [41–48].

Портфельний профіль Львова формує для муніципального управління не лише можливості, а й специфічні інституційні ризики, які необхідно артикулювати у науковому аналізі. По-перше, паралельне ведення проєктів із різною донорською логікою (інвестиційні гранти / змішане фінансування / технічна допомога) створює координаційні витрати: різні формати тендерних процедур, різні вимоги до верифікації витрат, аудитів і моніторингових рамок. По-друге, для інфраструктурних проєктів ключовим стає ризик операційної стійкості: після введення об'єкта в експлуатацію зростають витрати на утримання, енергію, персонал, екологічний контроль, що має бути наперед враховано в бюджетному плануванні та фінансових моделях КП (особливо у випадку кредитних компонентів). По-третє, високий рівень технічних стандартів у проєктах енергоефективності та відновлення будівель (наприклад, підхід NZEB у проєкті реконструкції трьох шкіл у Львові, Чорткові та Іванкові, з очікуваним стартом тендерів у Q4 2025 – Q1 2026) означає зростання вимог до проєктування, технагляду та систем вимірювання / верифікації результатів. По-четверте, участь у «зелених» рамках стратегічного планування (GCAP) підсилює потребу у сталій системі даних та пріоритезації заходів, адже GCAP фіксує не набір декларацій, а портфель дій із логікою екологічних цілей та індикаторів. У результаті, ефективність такого портфеля визначається не кількістю проєктів, а здатністю міста забезпечити інтегроване управління портфелем: синхронізацію календарів закупівель, управління ризиками, контроль співфінансування та інституціоналізацію результатів технічної допомоги у вигляді регламентів, цифрових процедур і KPI-системи [4; 14; 18].

Таким чином, портфель грантових і змішаних проєктів Львова впродовж останніх років має чітко виражену інфраструктурно-екологічну та мобільнісну домінанту, що відображає структурні потреби великого міста з високим навантаженням на мережі життєзабезпечення і транспортну систему. Водночас ключовою рисою цього портфеля є не стільки кількість ініціатив, скільки їхня фінансова архітектура: грантові компоненти переважно працюють як каталізатор масштабних інвестицій, знижуючи бар'єри вартості та ризику, тоді як інституції

розвитку забезпечують довший ресурс, стандарти управління, контроль закупівель і вимірюваність результатів. Отже, гранти в портфелі Львова проявляються як інструмент «підсилення» (leverage), що переводить проєкти з рівня локальних ініціатив у площину системної модернізації. З позицій муніципального управління портфельний підхід фіксує важливий наслідок: ефективність реалізації визначається управлінською спроможністю міської ради та комунальних підприємств одночасно вести різні донорські логіки, забезпечувати проєктний цикл, контрактне управління, аудит, моніторинг індикаторів і належну комунікацію зі стейкхолдерами. Паралельно формується специфічний ризиковий профіль: координаційні витрати, процедурні затримки, вимоги до співфінансування, довгострокові витрати життєвого циклу активів та необхідність підтримувати фінансову дисципліну після завершення проєктів. Тож, портфель Львова слід інтерпретувати як систему взаємопов'язаних інвестицій і інституційних змін, де сталі результати досягаються за умови інтеграції проєктів у міські пріоритети, синхронізації фінансових рішень із експлуатаційною спроможністю та підтримки формалізованих процедур управління, вимірювання й звітності.

2.3. Аналіз використання коштів і досягнутих результатів та оцінка економічної ефективності грантів

Емпіричний аналіз грантових проєктів міста доцільно вибудовувати у двох взаємопов'язаних площинах:

- 1) результативність використання коштів (financial execution + output / outcome-логіка);
- 2) економічна ефективність (value for money і соціально-економічна віддача). Перша площина відповідає на запитання «чи правильно й у повному обсязі витрачено кошти та що конкретно створено / поставлено / впроваджено?», друга – «чи виправдовують отримані вигоди (включно з нематеріальними)

сумарні витрати суспільства та бюджету, і чи є грант каталізатором доданої вартості?». У методичних документах ЄС та практиці оцінювання програм розвитку наголошується на необхідності зв'язки планування → індикатори → моніторинг → оцінка, де фінансова дисципліна є необхідною, але недостатньою умовою ефективності [4–6; 14; 18]. Для міських інфраструктурних проєктів (вода / стоки, відходи, транспорт, енергоефективність) така логіка набуває особливої ваги, оскільки грантовий компонент часто вбудований у змішане фінансування, а довгострокові ефекти визначаються ще й спроможністю КП / міста утримувати активи та забезпечувати сталу якість послуг після завершення інвестиційної фази [5; 6; 13].

У практиці управління проєктним циклом (PCM) та управління за результатами (RBM) оцінка реалізації гранту починається з фінансового виконання (освоєння бюджету, дотримання статей, процедур закупівель, календарного графіка), але завершується перевіркою результативності – чи трансформувались витрати у вимірювані «продукти» (outputs) та чи породили вони зміни у доступності / якості послуг, екологічних параметрах або поведінці користувачів (outcomes) [4; 6; 14; 18]. Для міста це означає, що контроль «освоєно / не освоєно» має бути доповнений мінімум трьома аналітичними блоками:

1) Логічна узгодженість індикаторів: відповідність між цілями, продуктами та результатами, уникнення ситуації, коли індикатори фіксують лише «факт робіт», але не вимірюють зміни у якості послуг [6; 18];

2) Інкрементність і додатковість (additionality): що саме стало можливим завдяки гранту (прискорення реалізації, підвищення стандартів, зменшення тарифного / боргового тиску, посилення екологічного ефекту), тобто «додана вартість» порівняно з базовим сценарієм [9; 12];

3) Стійкість та бюджетний «хвіст»: оцінка витрат життєвого циклу активів (ОРЕХ, ремонт, енерговитрати), а також ризиків для фіскальної стійкості КП / бюджету громади [5; 13].

У прикладному вимірі для Львова (портфель, описаний у 2.2) це дозволяє перевести різні за природою інструменти (інвестиційні гранти E5P, змішані

пакети з МФО, технічна допомога, енергоефективні проєкти) у спільну аналітичну рамку порівняння – через структуру фінансування, дисципліну реалізації та вимірювані результати. Зокрема, інвестиційні гранти, пов’язані з водою / стоками або відходами, мають типову ознаку: грант не замінює інвестиції, а знижує бар’єр капіталовкладень і підвищує екологічний стандарт у зв’язці з кредитом МФО, що прямо відображено в описах відповідних пакетів фінансування.

Таблиця 2.6

Приклади ключових міжнародних (грантових і змішаних) проєктів у Львові та пов’язаній міській інфраструктурі (2018–2025 рр.)

Проект / напрям	Фінансова архітектура	Фокус використання коштів	Очікувані outputs (продукти)	Очікувані outcomes (результати)	Критичні умови ефективності
Модернізація системи очищення стоків / WWTP (Львів-водоканал)	Інвестиційний грант E5P €6,5 млн + кредит EBRD €10 млн (додаткове співфінансування в пакетах може згадуватися іншими партнерами)	Реабілітація та модернізація очисних потужностей і вузлів системи водовідведення	оновлені / замінені ключові елементи технологічного ланцюга; підвищення надійності процесів; забезпечення відповідності вимогам проєкту	зниження екологічного навантаження; покращення якості водних ресурсів; підвищення стійкості міських послуг за зростання навантаження	готовність КП до процедур закупівель і контрактного управління; контроль вартості життєвого циклу; системний моніторинг показників якості
Інфраструктура поводження з ТПВ (Грибовицький полігон + МБТ)	Пакет до €35 млн: EBRD €20 млн + E5P грант €10 млн + CTF €5 млн (кофінансування / внески міста – за умовами пакетів)	Рекультивация / реабілітація полігону; будівництво / впровадження інфраструктури механіко-біологічної переробки	інфраструктура переробки; інженерні рішення для екологічної безпеки полігону; запуск / налагодження операційних процесів	зменшення екологічних ризиків і соціальної напруги; підвищення якості послуг з відходів; наближення до стандартів ЄС	суспільна комунікація; комплаєнс і еко-процедури; тарифна / фінансова дисципліна КП; контроль операційних витрат

NZEB-реновації шкіл (Львів у складі 3 локацій)	Проект NEFCO з оголошенням закупівель; тендери очікувано Q4 2025 – Q1 2026	Реконструкція шкільних будівель до стандартів NZEB, включно з інженерією та моніторингом	комплекс робіт з енергоефективності (огороджувальні конструкції, інженерні системи тощо); налаштований контроль / моніторинг	зниження енергоспоживання і витрат утримання; підвищення комфорту і якості освітнього середовища	якість проектування і технагляду; управління ризиками вартості будробіт; експлуатаційна готовність та енергомоніторинг
Green Cities / GCAP (стратегічне планування)	Технічна допомога в межах EBRD Green Cities; GCAP ухвалений як рамка пріоритетів	Формування портфеля «зелених» інвестицій, індикаторів та планів реалізації	затверджений план дій, пріоритизація, індикатори, інституційні рішення	підвищення якості інвестиційного планування; узгодженість проєктів; керованість «зеленого» порядку денного	інституційне закріплення : відповідальні підрозділи, регламенти, регулярний моніторинг і оновлення портфеля

Джерело: узагальнено автором на основі [41–48].

Оцінювання економічної ефективності грантових проєктів на муніципальному рівні має враховувати, що грант – це не просто «дешевше фінансування», а інструмент, який змінює структуру витрат і вигод між стейкхолдерами (місто / КП / мешканці / довкілля) та у часі. У фінансовій оцінці (на рівні КП або бюджету) аналіз концентрується на грошових потоках проєкту: інвестиції (CAPEX), операційні витрати (OPEX), доходи / тарифи, потреба в субсидіях, ковенанти кредитора, тобто на питанні платоспроможності й здатності обслуговувати боргову частину у випадку blended-пакетів. В економічній (суспільній) оцінці до фінансових потоків додаються зовнішні ефекти: екологія, здоров'я, час, зниження ризиків, підвищення продуктивності тощо, що є ключовим для води / стоків, відходів, мобільності [5; 6; 18].

У цьому контексті застосування показників NPV / IRR / BCR та CBA для муніципальних грантів має такі принципові особливості. По-перше, NPV і IRR

доцільно рахувати не лише «для всього проєкту», а й інкрементно для грантового компонента: що дає саме грант – прискорення, більший обсяг робіт, вищий стандарт, менший тарифний тиск. По-друге, BCR (benefit-cost ratio) та CBA особливо важливі там, де вигоди не монетизуються тарифом (наприклад, екологічні ефекти), і саме це виправдовує грантову участь як механізм «оплати» суспільної вигоди [5]. По-третє, бюджетна ефективність має враховувати «післяпроєктні» витрати утримання активів і ризик прихованого дефіциту, коли грант покриває CAPEX, але збільшує OPEX у майбутньому (енерговитрати, ремонт, персонал) [13].

Перехід від «портфельного» опису грантових інструментів (п. 2.2) до оцінки їх економічної ефективності означає зміну фокусу: з переліку проєктів і донорів – на вимірювання інкрементальних результатів та їхньої цінності для міста й громади. Саме тому для Львова, де грантова підтримка концентрується у критичних сферах міських послуг (вода/стоки, ТПВ, енергоефективність будівель), ключовою стає не «кількість залучених програм», а здатність перетворювати донорські ресурси на вимірювані результати з позитивною економічною віддачею. Відповідно, грант у сучасній фінансовій архітектурі часто працює як каталізатор інвестицій (через змішане фінансування), а вимоги до муніципалітету та КП логічно змикаються з застосуванням CBA/NPV/IRR і оцінкою довгострокових наслідків для бюджету та життєвого циклу активів.

У методичному плані доцільно розрізняти економічну та фінансову ефективність. Економічна ефективність (у логіці cost–benefit analysis) вимірює суспільну цінність проєкту: порівнює ресурсні витрати з економічними вигодами (включно з екологічними та соціальними ефектами, якщо вони піддаються монетизації). Фінансова ефективність відображає платоспроможність та «тарифно-бюджетну» спроможність оператора/міста покривати витрати обслуговування активу, співфінансування й боргові платежі. Такий поділ відповідає європейській практиці оцінювання інвестиційних проєктів і підходам результативного управління (RBM) у моніторингу проєктів міжнародної допомоги [5; 6; 14; 18]. Емпірично це важливо саме для грантів: грант не створює

вигоди сам по собі, але може (1) знижувати інвестиційний бар'єр, (2) покращувати фінансову життєздатність, (3) підвищувати ймовірність реалізації, (4) пришвидшувати досягнення екологічних/соціальних стандартів.

Оцінювання виконано у логіці СВА, рекомендованій Європейською Комісією: визначення базового сценарію («без проєкту»), ідентифікація інкрементальних витрат і вигод, дисконтування, розрахунок ключових показників (ENPV, EIRR, BCR, період окупності) та чутливості [5]. Для цілей порівняння проєктів застосовано соціальну ставку дисконту 4% (типова для європейських оцінок у межах cohesion-policy інструментарію) та горизонти 20–25 років залежно від типу активу [5; 6]. Фінансові параметри грантів і змішаного фінансування взято з публічних карток/повідомлень донорів і МФО щодо Львова (E5P/ЄБРР; NEFCO; ЄІБ). Параметри, що у відкритих джерелах не деталізуються (структура потоків вигід/витрат, графік освоєння, частка співфінансування в окремих підпроєктах), задано як сценарні припущення, узгоджені з типовою логікою інфраструктурних СВА: вигоди формуються через (а) зниження операційних витрат/втрат, (б) уникнення екологічних збитків і ризиків, (в) підвищення якості послуг, (г) зменшення негативних зовнішніх ефектів.

Економічні потоки сформовано за принципом інкрементальності: у витратах враховано капітальні вкладення (з графіком освоєння, типовим для інфраструктурних проєктів), у вигодах – чистий щорічний ефект (економія витрат + монетизовані зовнішні ефекти мінус додаткові O&M), а також залишкову вартість активів наприкінці горизонту. У результаті розраховано ENPV (economic net present value), EIRR (economic IRR), BCR (benefit–cost ratio) та дисконтований період окупності, що є стандартним набором для інвестиційних оцінок у СВА-підході [5].

Показники економічної ефективності грантових проєктів Львова
(СВА, сценарний розрахунок)

Проект	ENPV, € млн	EIRR, %	BCR	Дисконтована окупність, років	ENPV на €1 гранту	«Лeverидж» (інвестиції / грант), разів
Модернізація WWTP (стоки)	15,84	12,3	1,98	10	2,44	2,54
ТПВ: полігон + МБТ	36,52	12,2	2,07	10	3,65	3,50
NZEB- реновація школи (підпроект Львова)	1,16	8,9	1,58	14	1,45	2,50

Джерело: розрахунки автора за методикою СВА [5] на основі структури фінансування та параметрів проєктів у відкритих повідомленнях донорів/МФО.

Відтак, інтерпретацію результатів та роль гранту в економічній віддачі можна охарактеризувати так:

1. Вода/стоки (WWTP): економічний ефект формується переважно через екологічну компоненту та зниження ризиків. Для таких проєктів монетизація вигід часто пов'язана з уникненням екологічних збитків, підвищенням відповідності стандартам, скороченням забруднення та стабілізацією якості послуги. Показники $ENPV > 0$ та $BCR \approx 2$ означають, що сукупні економічні вигоди практично вдвічі перевищують ресурсні витрати, а EIRR суттєво вищий за соціальну ставку дисконту. Водночас грантова частка близько 40% важлива саме у фінансовій площині: вона зменшує потребу в тарифно-бюджетній компенсації інвестицій і знижує ризик відкладення проєкту, який для водоканальних систем зазвичай має високі «витрати бездіяльності» (зношеність, аварійність, екологічні санкції).

2. ТПВ (полігон + МБТ): найбільший «ENPV на 1 євро гранту» забезпечує ефект масштабу та високий рівень зовнішніх ефектів. Проєкти відходів для великих міст мають значний потенціал економічних вигід: зменшення екологічної шкоди, підвищення безпеки, зниження довгострокових витрат на ліквідацію наслідків проблемних полігонів, інколи – енергетичні/матеріальні

ефекти від переробки та підготовки RDF. За наведеним розрахунком $BCR > 2$ та ENPV на €1 гранту $\sim 3,65$ відображають, що грантова компонента E5P виступає не «дотацією», а інструментом підвищення якості фінансової архітектури, що дозволяє реалізувати проєкт з великим суспільним вигодою і водночас підтримати фінансову стійкість комунального оператора через довгий ресурс кредиторів та донорську підтримку стандартів.

3. NZEB-реновація: економічна ефективність нижча за «важкі» інфраструктурні проєкти, але стабільна й передбачувана. Для енергоефективності в публічних будівлях ключовим драйвером є енергозбереження (тепло/електрика), а також «побічні» вигоди: комфорт, якість повітря, зменшення захворюваності/пропусків (частково монетизовано у сценарії). Показники $ENPV > 0$ і $BCR \approx 1,6$ засвідчують економічну доцільність, а довший період окупності є типовим для проєктів, де вигоди накопичуються поступово й залежать від дисципліни енергомоніторингу та експлуатації. Водночас для муніципалітету такі проєкти важливі ще й як інституційний ефект: формування стандартів енергоменеджменту, підготовка технічних команд і типових рішень, які знижують транзакційні витрати наступних реновацій.

Сценарна перевірка показує, що навіть при зниженні інкрементальних вигід на 20% показники залишаються в зоні економічної доцільності ($ENPV$ зберігає додатне значення; $BCR > 1$; $EIRR >$ ставки дисконту), хоча строк окупності зростає. Це означає, що ключовими факторами ризику для ефективності є не стільки «вибір формули», скільки якість реалізації: дотримання строків, мінімізація перевитрат, контрактне управління та спроможність забезпечити експлуатаційні режими, які генерують заявлені вигоди.

Таким чином, економічна ефективність муніципальних грантів у портфелі Львова проявляється насамперед як каталітичний ефект (leverage): грантові компоненти не стільки «закривають» потребу у фінансуванні, скільки знижують поріг інвестиційної здійсненності проєктів, роблячи прийнятними довгі інфраструктурні інвестиції для бюджету громади та комунальних підприємств

через зменшення капітальних витрат, пом'якшення тарифного/боргового навантаження й підвищення показників СВА (зростання BCR, скорочення дисконтованого періоду окупності, підвищення NPV за рахунок більших «уникнених витрат» і стабільніших грошових потоків). Найбільш «економічно вимірюваними» є проекти водовідведення/очищення стоків і ТПВ, де ефект складається з поєднання прямих фінансових результатів (зменшення аварійності, енергоємності та операційних витрат, оптимізація ремонтних програм, стабілізація собівартості послуг, зниження витрат на ліквідацію наслідків збоїв) та значного блоку зовнішніх ефектів, що в економічній оцінці виступають як монетизовані вигоди (уникнені штрафи / компенсації, зменшення екологічних збитків, підвищення інвестиційної привабливості території, ефект для здоров'я та якості середовища). Для проектів енергоефективності будівель типу NZEB ключовими є довгострокові вигоди — економія енергії та експлуатаційних витрат, зниження вартості життєвого циклу активів і підвищення стійкості бюджетних установ до цінових шоків. У транспортних проєктах домінує сукупна суспільна вигода (час, безпека, надійність, доступність), яка часто не повністю відображається у фінансових потоках оператора, але є критичною для соціально-економічної продуктивності міста. Високі значення показників ефективності (NPV, IRR, BCR) можливі лише за умови управлінської зрілості — якісної підготовки ТЕО, дисципліни закупівель, контролю змін і прозорого моніторингу результатів. Таким чином, економічна ефективність грантів у муніципальному розвитку має подвійний характер — фінансовий і соціально-економічний — і максимізується за умови управління грантами як елементами довгострокового інвестиційного портфеля, а не разових надходжень.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ

3.1. Удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів

Ефективність грантових програм на муніципальному рівні значною мірою залежить не лише від обсягів залучених ресурсів, а й від якості механізмів підготовки та відбору проєктів. У більшості громад саме слабкість попередніх етапів проєктного циклу – формування ідей, аналітичне обґрунтування, відбір пріоритетів, підготовка аплікаційних форм – зумовлює фрагментарність портфеля, високі транзакційні витрати та ризик невідповідності ініціатив стратегічним документам і фінансовим можливостям муніципалітету [4; 6; 18; 27]. Тому удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів слід розглядати як ключовий напрям підвищення результативності міжнародної технічної допомоги й інвестиційних грантів у розвитку міст і регіонів.

По-перше, необхідним є перехід від «реактивної» моделі підготовки проєктів (коли заявки формуються під конкретний оголошений конкурс) до проактивного формування постійного проєктного «пайплайну», інтегрованого у стратегічні документи громади. У практиці ЄС та міжнародних фінансових інституцій передбачається, що якісний проєкт має логічно впливати з затверджених стратегій, планів сталої міської мобільності, енергетичних та екологічних планів, а не створюватися ad hoc під конкретний грантовий інструмент [5; 9; 12]. Це означає, що муніципалітет повинен підтримувати «портфель ідей» – заздалегідь структурованих концепцій, які пройшли базовий техніко-економічний і фінансовий скринінг, мають попередню оцінку впливу на місцеві фінанси та інституційну спроможність. Саме з такого портфеля мають відбиратися ініціативи для подальшої деталізації й подання на конкретні донорські програми.

По-друге, удосконалення механізмів підготовки потребує інституціалізації єдиного стандарту проєктного циклу (Project Cycle Management, PCM) та логіко-структурного підходу (LFA) у муніципальному управлінні [4; 6; 10; 14]. Формалізація вимог до паспортів проєктів (наявність дерева проблем та цілей, чітко описаної цільової групи, логіко-структурної матриці, системи індикаторів результатів і впливу, базових та цільових значень) зменшує ризик суб'єктивізму й «політичної доцільності» при включенні ініціатив до портфеля. Важливо, щоб ці вимоги були закріплені у внутрішніх регламентах міської ради й комунальних підприємств, а підрозділи, відповідальні за стратегічне планування, фінанси та інфраструктуру, працювали в єдиному методичному полі. У такому випадку грантова заявка стає не «унікальним документом під донора», а логічним відображенням внутрішньо узгодженого проєктного досьє.

По-третє, якісний відбір проєктів неможливий без запровадження формалізованих багатокритеріальних процедур оцінювання. Міжнародна практика показує, що системи відбору ґрунтуються на поєднанні нормативно-цільових, ресурсно-результативних та бюджетних критеріїв: відповідність стратегічним пріоритетам, масштаб очікуваного економічного та соціального ефекту, якість проєктного дизайну, рівень підготовленості (наявність ПТЕО, проєктної документації), вимоги до співфінансування, вплив на фінансову стійкість громади [3; 7; 11; 13]. Для муніципалітету доцільно затвердити типову «матрицю відбору», де кожен критерій має вагу, кількісний або порядковий бал, а результати оцінки проєктів документуються у протоколах засідань проєктної комісії. Це дозволяє мінімізувати ризики кулуарних рішень, забезпечити прозорість та відтворюваність процедур, а також створити основу для подальшого аудиту й зовнішньої оцінки.

По-четверте, удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів неможливе без посилення аналітичної спроможності муніципалітету щодо фінансово-економічної оцінки ініціатив. Практика використання методів оцінки інвестиційних проєктів (NPV, IRR, BCR, дисконтований період окупності, повноцінний cost–benefit analysis) має бути стандартизована як обов'язкова

стадія опрацювання проєктів із суттєвими капітальними видатками, незалежно від того, фінансуються вони грантом, кредитом чи змішаним інструментом [5; 11; 12; 18]. Важливо підкреслити, що у випадку грантів акцент зміщується від «комерційної» до соціально-економічної ефективності: розрахунок вигод включає не лише прямі фінансові потоки, а й зниження зовнішніх екологічних та соціальних витрат, підвищення стійкості інфраструктури, зменшення ризиків для здоров'я населення тощо [1; 3; 19; 21]. Інституційно це потребує створення або посилення спеціалізованих підрозділів (офісу управління проєктами, аналітичного центру при виконавчому комітеті) та налагодження співпраці з університетами, дослідницькими інституціями й консультантами.

По-п'яте, важливим компонентом удосконалення механізмів є інтеграція грантового відбору в ширшу систему міжбюджетних відносин та місцевих фінансів. Як показують дослідження фіскального федералізму й міжурядових трансфертів, неконтрольоване нарощення проєктів із високими операційними витратами може погіршити довгострокову бюджетну позицію муніципалітету, навіть якщо капітальні витрати були профінансовані за рахунок грантів [7; 8; 13; 20]. Тому процедура попереднього відбору має включати обов'язкову оцінку впливу проєкту на поточні видатки бюджету (утримання модернізованих об'єктів, додатковий персонал, енерговитрати), боргові показники та тарифну політику комунальних підприємств. Доцільно формалізувати правило, за яким ухвалення рішення про підготовку грантової заявки можливе лише після позитивного висновку фінансового підрозділу щодо спроможності бюджету поглинути майбутні експлуатаційні витрати і, у разі комбінованого фінансування, обслуговувати борг.

По-шосте, удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів потребує розвитку організаційної культури, орієнтованої на навчання та тиражування кращих практик. Результати зовнішніх і внутрішніх оцінок реалізованих грантових проєктів мають не залишатися у вигляді звітів «для донора», а використовуватися як база знань для наступних ініціатив: оновлювати типові шаблони документів, критерії відбору, підходи до управління ризиками та

комунікаційними стратегіями [18; 24; 25; 30]. Інститут «пост-проектних уроків» (lessons learned) та регулярні міждепартаментні обговорення грантового портфеля дозволяють виявляти системні проблеми (затримки закупівель, недооцінка операційних витрат, слабка залученість стейкхолдерів) і вбудовувати відповідні коригування у майбутні цикли підготовки та відбору.

Отже, удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів передбачає комплексні інституційні зміни: перехід до портфельного й проактивного підходу до формування проєктів; стандартизацію методик РСМ і логіко-структурного аналізу; запровадження формалізованих багатокритеріальних процедур оцінювання; системне використання фінансово-економічних інструментів оцінки ефективності; інтеграцію рішень щодо грантів у рамку місцевих фінансів і міжбюджетних відносин; розвиток культури навчання на власному досвіді. Сукупна реалізація цих напрямів створює методологічне й організаційне підґрунтя для того, щоб гранти стали не разовими «удачними проєктами», а стрижневим елементом довгострокової політики розвитку міста та регіону, узгодженої з цілями стійкості, інклюзії та фінансової збалансованості.

3.2. Запровадження системи моніторингу та оцінювання: KPIs, логіко-структурна матриця

Запровадження цілісної системи моніторингу та оцінювання грантових програм на муніципальному рівні передбачає перехід від епізодичного «звітування за проєктами» до інституційно закріпленої практики управління результатами (results-based management), у межах якої гранти розглядаються як інструмент досягнення вимірюваних змін у міському середовищі, а не як джерело разового фінансування. Методологічно така система спирається на поєднання підходів сучасного проєктного циклу ЄС (Project Cycle Management, PCM) та логіко-структурної матриці (Logical Framework Approach, LFA), які задають чітку

причинно-наслідкову логіку між ресурсами, заходами, продуктами (outputs), безпосередніми результатами (outcomes) та довгостроковим впливом (impact) [4; 6; 18]. Для муніципалітетів це означає необхідність формалізації «дерева цілей» грантових проєктів, синхронізованого з цілями стратегій розвитку громади, секторальних концепцій та програмно-цільового бюджету, а також побудови системи ключових показників ефективності (KPIs), які дозволяють відстежувати не лише фізичний прогрес (модернізовані кілометри мереж, кількість реконструйованих будівель тощо), а й якісні зміни для мешканців, інституцій та місцевої економіки [5; 14].

Ключовим елементом такої системи є розроблення та впровадження логіко-структурних матриць для пріоритетних грантових напрямів (міська мобільність, поводження з відходами, водопостачання та водовідведення, енергоефективність, просторовий розвиток), у яких на рівні «загальної мети», «специфічної цілі», «очікуваних результатів» і «заходів» закріплюються відповідні індикатори, джерела верифікації та припущення/ризики. Практика програм ЄС та міжнародних фінансових організацій свідчить, що саме LFA дозволяє перетворити абстрактні стратегічні формулювання (наприклад, «підвищення якості міського середовища») на набір вимірюваних параметрів – зменшення втрат у мережах, скорочення часу поїздки громадським транспортом, підвищення частки відсортованих відходів, зниження питомого споживання енергії в бюджетних будівлях тощо [4; 11]. Для міських грантових проєктів це означає, що вже на стадії підготовки заявки муніципалітет має не лише продемонструвати відповідність стратегічним документам, а й сформулювати «матрицю відповідальності» за збирання даних, обробку показників та регулярне оновлення індикаторів протягом усього життєвого циклу проєкту.

Система KPIs у сфері муніципальних грантів має бути багаторівневою. На рівні портфеля грантових програм доцільно відслідковувати агреговані показники: загальний обсяг залучених ресурсів (грантових та позикових), частку грантів у капітальних видатках, структуру портфеля за секторами, середню «вартість одиниці результату» (наприклад, євро на 1 мешканця, охопленого

покращеними послугами), а також частку проєктів, інтегрованих до стратегічних документів громади [3; 9; 17]. На рівні окремих проєктів KPIs деталізуються відповідно до секторальної специфіки: для інфраструктури водопостачання – показники скорочення технічних і комерційних втрат, поліпшення якості води та надійності послуг; для відходів – обсяг відходів, що пройшли механіко-біологічну обробку, частка відсортованих фракцій, зменшення обсягу захоронення; для міської мобільності – частота руху, заповнюваність, частка безбар’єрних маршрутів, зміна модального розподілу тощо [10; 21]. При цьому надзвичайно важливо уникати редукції моніторингу до суто «будівельних» показників, що фіксують лише фізичне виконання робіт, але не відображають змін у поведінці користувачів, інституційній спроможності та стійкості фінансування.

Наукова й практична література з оцінювання міжнародної технічної допомоги наголошує, що системи моніторингу мають бути інтегрованими в управління фінансами та дотримуватися узгоджених критеріїв ефективності, результативності, релевантності, сталості та впливу (за підходами OECD DAC) [14; 19; 24]. Для муніципалітетів це означає необхідність запровадження процедур, які поєднують регулярне збирання даних, їх незалежну верифікацію (аудит, контрольні заміри, опитування користувачів) та використання результатів моніторингу для прийняття управлінських рішень: корекції проєктних рішень, перегляду тарифної політики, уточнення просторового планування, уточнення пріоритетів наступних грантових заявок. Важливим елементом стає цифровізація моніторингу – створення міських інформаційних систем, дашбордів і геоінформаційних платформ, які дозволяють візуалізувати прогрес реалізації проєктів на карті міста, поєднувати технічні показники з соціально-економічними даними та забезпечувати прозорість для громадськості й донорів [18; 27].

Оцінювання (evaluation) у такій системі виходить за межі формального підсумкового звіту й розглядається як окрема функція, що аналізує причинно-наслідкові зв’язки, альтернативну вартість рішень (opportunity cost) та

довгостроковий ефект грантів для фінансової стійкості муніципалітету. Для цього застосовуються інструменти фінансово-економічного аналізу, описані в настановах ЄС щодо оцінки інвестиційних проєктів (CBA, NPV, IRR, BCR, аналіз чутливості), адаптовані до специфіки міських послуг [5; 11]. Зокрема, для інвестицій у водопостачання чи транспорт важливо оцінювати не лише чисту приведену вартість проєкту, а й розподіл вигод між домогосподарствами, бізнесом і муніципальним бюджетом, а також потенційні «зовнішні ефекти» – скорочення викидів, поліпшення здоров'я населення, зростання продуктивності містян. У випадку грантів, що працюють у зв'язі з кредитами міжнародних фінансових організацій, оцінювання має відображати вплив грантової компоненти на зниження боргового навантаження, тарифних ризиків та необхідного співфінансування з місцевого бюджету [1; 13; 20].

З інституційного погляду, запровадження системи моніторингу та оцінювання вимагає визначення відповідального підрозділу чи окремої функції в структурі міської ради (наприклад, офісу управління проєктами та грантами), який координуватиме розроблення індикаторів, методик, форм звітності та процедур внутрішньої верифікації даних. Поступово така функція має еволюціонувати від «технічного» збирання показників до ролі аналітичного центру, що готує для керівництва міста узагальнені огляди портфеля грантових і кредитних інструментів, сценарні розрахунки, огляди ризиків і рекомендації щодо пріоритизації наступних заявок. Важливо, щоб система моніторингу була не лише вимогою донорів, а й внутрішньою потребою муніципалітету, вбудованою у процеси стратегічного та бюджетного планування, а результати оцінювання використовувалися для публічної комунікації з громадянами й формування довіри до грантових ініціатив як складової довгострокової політики розвитку міста та регіону.

3.3. Очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації пропозицій

Реалізація запропонованих у роботі заходів щодо удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів, а також побудови повноцінної системи моніторингу й оцінювання на основі КРІ та логіко-структурних матриць, формує якісно інший рівень соціально-економічного ефекту від використання міжнародної допомоги на муніципальному рівні. По-перше, підвищення вимог до обґрунтування проєктів (чітка проблематизація, логіка інтервенції, сценарний аналіз, фінансова модель життєвого циклу активів) зменшує ймовірність фінансування «символічних» або фрагментарних ініціатив на користь комплексних, структуротворчих проєктів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність міста, стійкість його інфраструктури та якість життя населення [1; 3; 5; 9; 27; 35]. Утвердження практики відбору залежно від очікуваного соціально-економічного ефекту (а не лише доступності грантових ресурсів) означає, що обмежена пропускна здатність муніципалітету спрямовується на ті ініціативи, які генерують найбільший мультиплікаційний результат у вигляді зростання продуктивності економіки, розширення податкової бази та зниження довготермінових бюджетних витрат.

По-друге, формалізація системи моніторингу та оцінювання за підходами RBM, LFA та CBA забезпечує перехід від «обліку заходів» до управління результатами й впливом. Визначення ієрархії показників – від індикаторів виходу (кількість модернізованих об'єктів, введених потужностей, оновлених одиниць рухомого складу) до індикаторів результату й впливу (зменшення втрат води, скорочення часу поїздки, зниження викидів, економія витрат домогосподарств, приріст інвестиційної активності) – дозволяє кількісно продемонструвати ефект від грантів та прив'язати його до стратегічних цілей розвитку громади [4; 6; 10; 14; 18]. Для міста на кшталт Львова це означає можливість показати, що кожне євро грантового ресурсу, залученого до портфеля інфраструктурних проєктів (вода/стоки, відходи, мобільність, енергоефективність), трансформується не лише в капітальні покращення, а й у довготривалі зміни – зменшення аварійності

та втрат у мережах, підвищення енергоефективності будівель, зростання привабливості міста для бізнесу, туризму й висококваліфікованих кадрів [3; 11; 12; 21; 30]. У перспективі це посилює спроможність громади до самофінансування, знижує її залежність від трансфертів і формує додатковий простір для інвестиційної політики на основі власних доходів.

По-третє, запропоновані механізми прямо впливають на якість міських публічних послуг і параметри соціальної справедливості. Інфраструктурні проєкти, профіль яких вже окреслено у портфелі Львова (очищення стоків, поводження з відходами, громадський транспорт, реновація будівель, історична забудова), за умови системно організованого відбору та моніторингу дозволяють скоротити диференціацію доступу до базових послуг між різними районами міста, посилити інклюзію окремих груп населення (люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, малозабезпечені домогосподарства), створити безпечніше міське середовище [8; 15; 20; 24; 30]. Коли гранти розглядаються не як разові «вливання», а як елементи цілісної політики міської мобільності, управління відходами, кліматичної адаптації, їхній соціальний ефект проявляється через скорочення часу й вартості доступу до послуг, зменшення негативного екологічного навантаження на населення, підвищення суб'єктивної якості життя та довіри до місцевої влади. Систематичне залучення громадян до етапів підготовки, реалізації та оцінки проєктів (консультації, публічні звіти, інструменти електронної демократії) посилює горизонт підзвітності муніципалітету, що, своєю чергою, підвищує легітимність рішень щодо тарифів, пріоритетів інвестицій і форм використання майна громади [16; 19; 23; 39; 40].

По-четверте, інституційний вимір очікуваного ефекту проявляється через консолідацію управлінських спроможностей муніципалітету. Вбудовування методів логіко-структурного планування, аналізу витрат і вигід та інструментів портфельного менеджменту грантів у внутрішні регламенти міської ради й комунальних підприємств приводить до формування стійких управлінських практик, які зберігаються навіть за зміни політичних циклів або донорських пріоритетів [5; 6; 11; 17; 29; 32; 35]. З точки зору міста, ключовим результатом

стає не лише успішна реалізація окремих проєктів (оновлення очисних споруд, полігону ТПВ, депо і рухомого складу, NZEB-реновацій тощо), а поява здатності генерувати нові якісні проєктні ініціативи, управляти складними фінансовими інструментами (змішане фінансування, гарантійні механізми, програмні пакети), підтримувати систему внутрішнього контролю та комплаєнсу. Це знижує транзакційні витрати взаємодії з донорами, підвищує ймовірність успішного проходження аудитів, спрощує доступ до нових інструментів міжнародної фінансової підтримки.

Нарешті, очікуваний соціально-економічний ефект від імплементації запропонованих підходів проявляється в довгостроковій траєкторії розвитку міста. Підвищення ефективності використання грантових ресурсів через відбір економічно обґрунтованих проєктів (з позитивними NPV, прийнятним IRR, високим BCR і керованим профілем ризиків) та їхній системний моніторинг створює підґрунтя для сталого економічного зростання, посилення фінансової стійкості, диверсифікації локальної економіки й зменшення вразливості до зовнішніх шоків [2; 7; 9; 13; 17; 21; 22; 27; 31]. У випадку Львова, який уже має виразну спеціалізацію в комунально-екологічних та транспортних проєктах, очікуваним результатом є перехід від «клаптикової» модернізації до послідовної трансформації ключових систем міських послуг, що підвищує як загальну інвестиційну привабливість, так і якість повсякденного життя мешканців. Таким чином, удосконалення механізмів підготовки, відбору та оцінювання грантів перестає бути суто технічною задачею й набуває статусу центрального інструменту муніципальної політики розвитку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, узагальнюючи результати виконаного дослідження, слід зазначити, що поставлена мета – оцінити економічну ефективність міжнародних грантів у проєктах міської співпраці на прикладі м. Львів та обґрунтувати напрями підвищення результативності їх залучення і використання – досягнута шляхом послідовної реалізації всіх завдань роботи.

На теоретико-методичному рівні систематизовано підходи до оцінювання грантових програм, показано, що ефективність грантів не може бути адекватно охарактеризована в межах лише одного виміру (нормативного, ресурсно-результативного чи бюджетного), а потребує поєднання програмно-цільового аналізу з інструментарієм фінансово-економічної оцінки (NPV, IRR, BCR, аналіз витрат і вигод, життєвий цикл активів). Запропонована система показників результативності грантів інтегрує економічні, соціальні та інституційні індикатори, що дозволяє інтерпретувати гранти не лише як джерело додаткових капітальних ресурсів, а й як чинник зміни якості міських послуг, рівня інклюзивності та управлінської спроможності муніципалітету.

На емпіричному рівні охарактеризовано економічний потенціал, проблеми та стратегічні пріоритети розвитку Львова, продемонстровано, що міська громада поєднує високий рівень концентрації населення, бізнесу та інституцій з істотним інфраструктурним зношенням і зростаючими викликами у сферах мобільності, поводження з відходами, водопостачання та енергоефективності. Аналіз портфеля грантових і змішаних проєктів показав домінування комунально-екологічних і транспортних напрямів, широке використання моделей змішаного фінансування, в яких грантовий компонент виконує роль каталізатора інвестицій міжнародних фінансових інституцій. Оцінка економічної ефективності окремих проєктів за показниками NPV, IRR, BCR та бюджетного ефекту підтвердила, що за умови дотримання вимог до підготовки, закупівель та експлуатаційної спроможності комунальних

підприємств гранти забезпечують не лише позитивний фінансовий результат у довгостроковій перспективі, а й зменшують навантаження на місцевий бюджет у частині витрат на ліквідацію екологічних збитків, енерговитрат та аварійності мереж.

У прикладному вимірі сформовано систему пропозицій щодо удосконалення механізмів підготовки та відбору грантових проєктів (інституціоналізація портфельного підходу, посилення ролі аналітики та фінансового моделювання, узгодження проєктних ініціатив зі стратегією розвитку громади), запровадження комплексної системи моніторингу й оцінювання на основі логіко-структурної матриці та ключових показників результативності, а також розширення практик, орієнтованих на довгостроковий соціально-економічний ефект (сталість послуг, інклюзія, участь громадян, цифровізація управління, міжмуніципальні партнерства). Реалізація запропонованих заходів дозволяє розглядати міжнародні гранти не як разові «вливання» ресурсів, а як елемент цілісної фінансової й інституційної архітектури розвитку міста, що підвищує стійкість Львова до воєнних і післявоєнних шоків, зміцнює його позиції в європейському просторі та створює основу для масштабування успішних практик на інші територіальні громади України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням кількісної оцінки мультиплікаційних ефектів грантових проєктів, розробленням типових моделей портфельного управління для різних типів громад та інтеграцією критеріїв «зеленої» і цифрової трансформації у систему оцінювання ефективності міжнародної донорської підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bigsten A., Tengstam S. International Coordination and the Effectiveness of Aid. *World Development*. 2015. Vol. 69. P. 75–85.
2. Burnell P. *Foreign Aid in a Changing World*. Buckingham: Open University Press, 1997. 268 p.
3. Butkus M., Matuzevičiūtė K. Evaluation of EU Cohesion Policy Impact on Regional Convergence: Do Culture Differences Matter? *Economics and Culture*. 2016. Vol. 13. No. 1. P. 41–52.
4. European Commission. *Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: EuropeAid Co-operation Office, 2004.
5. European Commission. *Guide to Cost–Benefit Analysis of Investment Projects: Economic Appraisal Tool for Cohesion Policy 2014–2020*. Brussels: European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, 2014. 358 p.
6. European Commission. *The Programming Period 2014–2020: Guidance Document on Monitoring and Evaluation – European Regional Development Fund and Cohesion Fund: Concepts and Recommendations*. Brussels: European Commission, 2014 (rev. 2018).
7. Kalb A. The Impact of Intergovernmental Grants on Cost Efficiency: Theory and Evidence from German Municipalities. *Economic Analysis and Policy*. 2010. Vol. 40. No. 1. P. 21–63.
8. Lago-Peñas S., Martinez-Vazquez J. On the Effects of Intergovernmental Grants: A Survey. *International Tax and Public Finance*. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 856–908.
9. Mairate A. The ‘Added Value’ of European Cohesion Policy. *Regional Studies*. 2006. Vol. 40. No. 2. P. 167–178.

10. Making Technical Cooperation More Effective: Reforming Technical Cooperation – What Worked and What Has Not? European Commission, 2009. (Tools and Methods Series).
11. Mohl P., Hagen T. Econometric Evaluation of EU Cohesion Policy: A Survey. In: Jovanović M. N. (ed.). International Handbook on the Economics of Integration. Vol. III. Cheltenham: Edward Elgar, 2011.
12. Molle W. European Cohesion Policy. London: Routledge, 2007. 347 p.
13. Oates W. E. An Essay on Fiscal Federalism. *Journal of Economic Literature*. 1999. Vol. 37. No. 3. P. 1120–1149.
14. OECD DAC. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris: OECD, 2010.
15. Shah A. Foreign Aid for Development Assistance. Global Issues. 2014. (аналітична публікація онлайн).
16. Stokke O. Foreign Aid Towards the Year 2000: Experiences and Challenges. London: Frank Cass, 1996. 187 p.
17. Tarschys D. Reinventing Cohesion: The Future of European Structural Policy. Stockholm: Swedish Institute for European Policy Studies (SIEPS), 2003. (Report No. 1).
18. United Nations Development Programme. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York: UNDP, 2009. 220 p.
19. Антонюк К. І. Ефективність міжнародної технічної допомоги в Україні: структурний та економетричний аналіз. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 37–44.
20. Антонюк К. І., Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Шишкін В. О. Дуалізм міжнародної технічної допомоги в контексті соціального, фінансово-економічного розвитку та безпеки споживання в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 1. № 28. С. 462–471.
21. Беззубко Б., Беззубко Ю. Міжнародна технічна допомога для України. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 210–216.

22. Беззубко Ю. І. Міжнародна допомога відновленню Донецької області. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2(39). С. 186–189.
23. Братко І. В. Правове регулювання міжнародної технічної допомоги: стан, тенденції та перспективи розвитку: монографія. Одеса: Фенікс, 2011. 244 с.
24. Гаруст Ю. В., Мельник В. І., Миргород-Карпова В. В. та ін. Загальні критерії оцінки ефективності реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні крізь призму оцінки намірів та результативності виконання проєктів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 150–158.
25. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні: аналітичний звіт. Міністерство економіки України. Київ, 2019. 30 с.
26. Карташов Є. Г. Перспективи розвитку співробітництва територіальних громад України у контексті європейського досвіду. Українська політична нація: проблеми становлення: зб. наук. ст. Київ: НІСР, 2012. С. 350–356.
27. Кістерський Л. Л., Липова Т. В. Міжнародна технічна допомога: шляхи підвищення ефективності: монографія. Київ, 2010. 172 с.
28. Климчук І. Державне регулювання міжнародної технічної допомоги на прикладі Львівщини. *Молодий вчений*. 2021. № 10(98). С. 192–196.
29. Кулініч О. В., Ткачов Д. С., Ігнат'єв С. Є. та ін. Методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проєктних заявок: грантрайтинг. Київ, 2015. 40 с.
30. Лисак Н. С., Ксендзук В. В. Міжнародна технічна допомога у забезпеченні післявоєнної відбудови України: сучасні виклики та перспективи. У: Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів ХХІ століття: зб. тез. Житомир, 2023. С. 460–466.
31. Лисенко О. Роль міжнародної технічної допомоги європейських фондів у фінансуванні регіональних проєктів розвитку в Україні. *Світ фінансів*. 2009. № 3(20). С. 175–183.

32. Макота Г. Міжнародна технічна допомога як основна категорія в теорії та практиці міжнародного технічного співробітництва. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 39. С. 55–64.
33. Максимчук М. В., Кльоба С. М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 26–36.
34. Медвідь В. Ю. Міжнародна технічна допомога як один з інструментів сприяння розвитку демократії та громадянського суспільства в Україні. Українська політична нація: проблеми становлення: зб. наук. ст. Київ: НІСР, 2012. С. 97–104.
35. Плоский К. В. Міжнародна технічна допомога як міждисциплінарна науково-практична проблема. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 129–139.
36. Побережник Г. В. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент розвитку депресивних територіальних громад регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. № 2(62). С. 85–89.
37. Поліщук Є. А. Аналіз ефективності міжнародної технічної допомоги малому та середньому бізнесу в контексті розвитку регіонів України: аналітична записка. Київ: КНЕУ, 2017. 27 с.
38. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153.
39. Рада молодих учених при МОН України. Грант: керівництво до дії: посібник. Київ, 2023. 56 с.
40. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навчально-практичний посібник / за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля. Київ, 2016. 154 с.
41. Децентралізація в Україні. Львівська міська територіальна громада (паспорт громади). URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4215> (дата звернення: 25.12.2025).

42. «Львів-перший! Стратегія-2030». Електронний ресурс (PDF). URL: <https://www.ihorvasyunk.com / strategy-2030.pdf> (дата звернення: 25.12.2025).

43. Sustainable Urban Mobility Plan for Lviv. Lviv, 2019 (PDF). URL: https://www.mobiliseyourcity.net/sites / default / files / 2020-10 / Sustainable%20Urban%20Mobility%20Plan%20of%20Lviv_digital-compressed.pdf (дата звернення: 25.12.2025).

44. EBRD. GrCF – Lviv Solid Waste (project page). URL: <https://www.ebrd.com / home / work-with-us / projects / psd / 49437.html> (дата звернення: 25.12.2025).

45. EBRD. GrCF2 W2 Lviv Wastewater Project (project page). URL: <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/51539.html> (дата звернення: 25.12.2025)

46. Кравцов Ю. Економічна ефективність міжнародних грантів у проєктах міської співпраці Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики [Електронне видання] : збірник тез за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Ірпінь, 06 травня 2025 р. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. – 588 с. – PDF-формат ; мережеве видання ; інституційний репозитарій.

47. Сталій розвиток міст і регіонів ЄС: кращі практики для України : навчальний посібник / В. В. Мартиненко, М. О. Скорик, М. А. Корж, О. М. Соколова, Т. А. Коляда, О. І. Джадалла ; за заг. ред. В. В. Мартиненко. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. – 352 с.