

## РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 352.07:330.3

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.4.32>

**Л. П. Горбата**

доктор філософії (PhD),  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Національного авіаційного університету

### ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

У статті проаналізовано основні аспекти інституційного забезпечення місцевого економічного розвитку територіальних громад, з акцентом на практичні підходи та проблеми, що виникають у цьому процесі. Зокрема, здійснено аналіз ролі інститутів місцевого самоврядування, бізнес-структур, громадських організацій, а також державних і регіональних органів влади у створенні сприятливих умов для розвитку місцевої економіки. Особливу увагу приділено взаємодії між цими інститутами, а також механізмам, що забезпечують ефективне використання місцевих ресурсів та потенціалу. Підкреслено важливість стратегічного підходу до управління економічним розвитком на місцевому рівні, що включає розробку та реалізацію програм і проєктів, які відповідають на актуальні потреби громади та сприяють її сталому розвитку та забезпечення стійкості. Окремо розглядаються проблеми, що виникають під час створення ефективних інституційних механізмів, зокрема питання фінансування, взаємодії між різними рівнями влади, а також інструменти підтримки місцевого бізнесу та залучення інвестицій. Окрім того досліджено сучасні виклики для інституційного забезпечення місцевого економічного розвитку в умовах війни та післявоєнного відновлення, акцентуючи увагу на необхідності гнучкості та адаптації інститутів до нових реалій. Зокрема, підкреслено значення інституційної підтримки для інтеграції внутрішньо переміщених осіб та релокованих підприємств в економіку територіальних громад, а також роль органів місцевого самоврядування у координації цих процесів. Розглянуто практичні аспекти застосування механізмів місцевого економічного розвитку через використання інструментів підтримки підприємництва, зайнятості та соціального захисту, а також через розбудову інфраструктури та інноваційних можливостей. Важливою частиною сталого розвитку територіальних громад є стратегічні плани залучення інвестицій, які сприяють розвитку інфраструктури, підвищенню конкурентоспроможності місцевих економік і поліпшенню життєвих умов населення. Доведено, що для забезпечення успішного економічного розвитку територіальних громад необхідна комплексна і узгоджена робота усіх інституційних учасників, зокрема органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій. Створення ефективної системи інституційного забезпечення має важливе значення для досягнення сталого економічного розвитку на місцевому рівні, особливо в умовах нестабільності та кризових явищ.

**Ключові слова:** територіальні громади, сталий розвиток, економічний розвиток, інституційне забезпечення, місцевий розвиток.

**Постановка проблеми.** Місцевий економічний розвиток територіальних громад є важливою складовою сталого розвитку країни. У сучасних умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування ефективно управління економічними процесами на місцевому рівні набуває особливої значущості. Інституційне забезпечення цього процесу передбачає створення відповідних організаційних структур, механізмів і процедур для ефективного реалізації економічних стратегій та ініціатив у територіальних громадах. Тому й виникає необхідність розробки та вдосконалення інституційних механізмів, що забезпечують ефективний економічний розвиток, залучення інвестицій та підвищення якості життя населення.

В умовах повномасштабного вторгнення стійкість та ефективність інституцій стають ключовими чинниками для досягнення перемоги та подальшого сталого розвитку. Незважаючи на значний потенціал, який мають територіальні громади для розвитку місцевої економіки, існує низка проблем, пов'язаних з інституційним забезпеченням цього процесу. Перш за все, це стосується недостатньо розвинених механізмів координації між органами місцевого самоврядування, підприємствами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Часто відсутні чітко визначені стратегії економічного розвитку, а також ефективні інструменти для їх реалізації та моніторингу. Більшість стратегічних документів містять загальні положення, не уточнюючи конкретні кроки для досягнення цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З моменту початку реформи децентралізації в Україні дослідники активно вивчають різні аспекти розвитку територіальних громад, зокрема їх територіальну організацію, а також механізми формування ефективного місцевого самоврядування та економіки. Питання сталого розвитку громад із врахуванням природно-ресурсних обмежень розглядалися в роботах таких учених, як О.О. Веклич, І.М. Грищенко, Й.М. Дорош, Т.О. Євсюков, В.І. Куценко, А.П. Лелеченко, В.В. Микитенко, Я.Б. Олійник, П.Т. Саблук, В.П. Удовиченко, М.А. Хвесик та ін. Окремі аспекти

соціально-економічного розвитку, організації соціальної інфраструктури та покращення якості життєдіяльності також досліджують такі українські вчені, як М.О. Барановський, В.В. Борщевський, Т.В. Гоголь, М.К. Орлатий, В.І. Ткачук та ін. Незважаючи на велику кількість досліджень науковців та експертів, питання інституційного забезпечення місцевого економічного розвитку територіальних громад залишається недостатньо вивченим.

**Метою статті** є дослідження інституційного забезпечення місцевого економічного розвитку територіальних громад, аналіз практичних аспектів організації ефективного управління економічними процесами на місцевому рівні, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення інституційних механізмів для стимулювання сталого економічного зростання у територіальних громадах.

**Виклад основного матеріалу.** Місцевий економічний розвиток – це процес, що базується на участі всіх зацікавлених сторін громади, спрямований на забезпечення сталого економічного зростання на місцевому рівні та покращення якості життя жителів. Концептуальні засади розвитку інституційного середовища забезпечення місцевого економічного розвитку територіальних громад охоплюють кілька ключових напрямів. Перший з них – інноваційно-інфраструктурний, який передбачає створення та розвиток необхідних інститутів і інституцій для реалізації стратегічних цілей громади. Другий напрям – інтегративний, що включає як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки в процесі розвитку, сприяючи поліпшенню взаємодії між учасниками інституціонального середовища. Третій – трансформаційний, який полягає у повній модернізації інститутів з урахуванням економічних інтересів усіх учасників місцевої економіки.

У рамках децентралізації важливою є зміна парадигми розвитку, де основний акцент переноситься з матеріального на сталий розвиток, з урахуванням морально-етичних принципів. Це також стосується місцевого самоврядування, яке повинне забезпечувати демократичні принципи врядування та створювати умови для активної співпраці органів

управління з громадянами у вирішенні проблем території. Інституційне забезпечення розвитку територіальних громад передбачає створення ефективного інституту громадянської взаємодії, який би підтримував ініціативи громад та забезпечував синхронізацію дій влади та населення.

Основними характеристиками територіальної громади як життєздатної спільноти є територіальна єдність, здатність до демократизації внутрішніх зв'язків, автономність та високий рівень саморегуляції. Важливу роль у цьому відіграє місцеве самоврядування, яке має потужний вплив на процес формування суспільства завдяки широкому набору організаційних форм і інструментів залучення громадян до управлінської діяльності.

Варто зазначити, що інституційне середовище розвитку громад також пов'язане з розробкою важливих планувальних документів на різних рівнях, таких як стратегії місцевого розвитку, генеральні плани населених пунктів, програми соціально-економічного розвитку тощо. Ці документи сприяють формуванню сприятливих умов для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та задоволення соціальних потреб населення.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки є одним із важливих документів, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності регіонів і формування ефективного багаторівневого врядування [1]. Залучення фінансових ресурсів та підтримка проблемних територій повинні бути основними напрямками державної політики. Запровадження нового адміністративно-територіального устрою та бюджетної децентралізації суттєво зміцнили можливості місцевого самоврядування.

Проте незважаючи на наявність стратегій розвитку, реалізація таких документів потребує регулярного моніторингу та коригування. Досягнення мети стратегії передбачає виконання численних завдань різними підрозділами місцевого органу влади за участі усіх зацікавлених осіб. Це вимагає від керівництва територіальної громади забезпечення ефективного управління та координації заходів щодо реалізації стратегії. Система координації

має два рівні: політичний та технічний. Політичний рівень забезпечується головою громади, депутатами сільської ради та членами виконавчого комітету, які затверджують зміни до стратегії та відповідні рішення. Технічний рівень управління покладається на робочу групу, яка здійснює реалізацію завдань згідно з планом, моніторинг соціально-економічного стану громади, порівняння з іншими громадами та розробку стратегічних сценаріїв.

Процес адміністрування реалізації стратегій розвитку громад здійснюється виконавчим комітетом і відповідними підрозділами сільської ради. Для координації може бути створений постійно діючий комітет з управління впровадженням стратегії, який готує щорічні звіти.

Моніторинг стратегії розвитку громади здійснюється для оцінки її зовнішнього середовища, основних соціально-економічних та екологічних показників. Також він включає оцінку виконання проєктів, що входять до плану реалізації стратегії.

Стратегії розвитку громад повинні бути чітко сформульованими «дорожніми картами» з конкретними цілями, кожна з яких включає детальні операційні заходи з визначеними завданнями та кількісними параметрами, а також обґрунтуванням необхідних коштів. Вони мають спиратися на ціннісні орієнтири та норми, що забезпечують досягнення цих цілей [2].

Аналіз стратегій розвитку територіальних громад в Україні показав, що багато з них мають спільні недоліки. Зокрема, часто бракує детального опису стану природного середовища та оцінки наявних природних ресурсів, що є важливим економічним потенціалом. Також недостатньо відображено варіанти розвитку громади за різних умов. Важливим є використання сценарного моделювання для стратегічного вибору.

У стратегіях часто занадто багато уваги приділяється благоустрою та культурно-мистецьким заходам, в той час як економічні аспекти розвитку залишаються недостатньо розвиненими. Операційні цілі часто не мають чітких вимірів, а фінансові плани часто не обґрунтовані та завищені.

Загалом, важливо поліпшити інституційне забезпечення реалізації стратегій,

розробляючи чіткі, конкретні заходи та посилюючи економічний аспект стратегій, включаючи аналіз підприємств і способи залучення інвестицій.

Органи місцевого самоврядування повинні демонструвати здатність до стратегічного мислення, щоб ефективно відповісти на різноманітні виклики. Вміння посадових осіб формулювати та аналізувати стратегічні завдання розвитку територіальних громад відкриває можливість оцінювати їхню діяльність через реалізацію стратегій сталого розвитку. Запровадження показників, які визначають сталий розвиток громад, у систему оцінки роботи органів влади ускладнює процес стратегічного планування, спрямованого на виконання таких завдань [3].

Разом з тим залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад України є важливим завданням, проте цей процес стримується низкою проблем, ризиків та безпекових викликів. Серед найголовніших проблем, на нашу думку, є економічні фактори, зокрема нестабільність, спричинена військовим станом, що знижує привабливість територіальних громад для міжнародних інвесторів. Це негативно впливає на бюджети громад, часто не здатних фінансувати проекти чи виконувати вимоги міжнародних інвесторів. У багатьох громадах відсутня необхідна інфраструктура для реалізації великих інфраструктурних проектів, зокрема транспортна, енергетична та цифрова.

Політичні та правові проблеми також є важливими чинниками, що ускладнюють залучення інвестицій. Високий рівень корупції, непрозорість процесів, недосконалість законодавства, часті зміни в ньому та відсутність чітких механізмів захисту прав інвесторів створюють додаткові ризики для ефективних інвестицій. Крім того, складність процедур отримання дозволів уповільнює реалізацію інвестиційних проектів.

Соціальні проблеми, такі як низький рівень кваліфікації кадрів, міграція робочої сили, а також зниження платоспроможного попиту, теж стримують розвиток сучасних проектів. Відсутність активної ініціативи з боку населення у впрова-

дженні проектів додає додаткові бар'єри для залучення інвестицій.

Інституційні проблеми проявляються у недостатній спроможності територіальних громад та управлінській компетенції для співпраці з міжнародними інвесторами. Деякі громади не мають інвестиційних паспортів, не можуть визначити напрями розвитку, сформулювати конкурентоспроможні інвестиційні пропозиції. Також бракує спеціалізованих органів, які б займалися залученням та супроводом міжнародних інвесторів. Воєнні та безпекові ризики призводять до руйнування інфраструктури громад, значно знижуючи привабливість України для інвесторів. Високий ризик мінування територій ускладнює ведення господарської діяльності та залучення інвестицій.

Культурні та комунікаційні бар'єри також є значними перешкодами для співпраці з міжнародними інвесторами. Відсутність кваліфікованих фахівців з іноземних мов ускладнює комунікацію, а історичні та культурні відмінності створюють упереджене ставлення інвесторів до українських партнерів.

Ці проблеми, ризики та безпекові виклики значно ускладнюють залучення міжнародних інвестицій та виконання інфраструктурних проектів у територіальних громадах України. Для покращення ситуації важливо визначити складові організаційної та інституційної основи залучення інвестицій для розвитку громад та надати відповідну характеристику цих складових (Рис. 1) [4].

Залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад України здійснюється через активну інформаційно-просвітницьку діяльність. Це включає проведення презентацій і виставок для міжнародних інвесторів, створення та поширення інвестиційних пропозицій і програм розвитку для потенційних інвесторів, інформування про можливості через медіа, онлайн-ресурси та соціальні мережі, а також створення аналітичних порталів.

Органи місцевого самоврядування здійснюють моніторинг та оцінку ефективності інвестицій, а також вивчають вплив інвестиційних проектів на місцеву економіку,



Рис. 1. Компоненти організаційної та інституційної основи залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад в Україні

що сприяє прозорості процесу та удосконаленню стратегій залучення інвестицій.

Міжнародні інвестиції часто спрямовуються на розвиток інфраструктури територіальних громад, зокрема, у сферах транспорту, комунальних послуг, логістики, енергетики та нерухомості. Проєкти розвитку інфраструктури реалізуються разом з міжнародними інвесторами та відповідають сучасним стандартам сталого розвитку.

Управління ризиками та забезпечення стабільності на місцевому рівні сприяють створенню сприятливого інвестиційного клімату для бізнесу, зменшенню адміністративних бар'єрів і корупційних ризиків, а також впровадженню механізмів захисту міжнародних інвестицій.

Інституційна основа залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад України передбачає створення умов для інвестиційної діяльності в рамках децентралізації та підтримки місцевого самоврядування. Вона

включає кілька основних складових елементів.

Інституції та агентства, що підтримують інвестиції в Україні, представлені такими структурами, як офіс залучення та підтримки інвестицій, який займається просуванням України як привабливої країни для інвестицій, надає консультації для іноземних інвесторів і допомагає у вирішенні регуляторних і юридичних питань. Також діють агентства регіонального розвитку, що спеціалізуються на залученні інвестицій і розвитку місцевих проєктів.

Державно-приватне партнерство є важливим механізмом залучення інвестицій, особливо для реалізації великих інфраструктурних проєктів на місцевому рівні. Використання механізмів державно-приватного партнерства дозволяє здійснювати соціальні проєкти за участю іноземного капіталу та громади, що зменшує фінансове навантаження на державу. Концесійні угоди з міжнародними інвесторами сприяють розвитку інфраструктури,



зокрема, транспортних і енергетичних об'єктів.

Інформаційно-аналітична підтримка та маркетинг територій включають просування регіонів через брендинг і використання історико-культурних традицій, розробку маркетингових стратегій для інвесторів, а також створення інформаційних платформ, що надають інвесторам доступ до даних про можливості та проекти на місцевому рівні, що сприяє швидкому прийняттю інвестиційних рішень.

Розвиток людського капіталу включає підвищення кваліфікації робочої сили, впровадження освітніх програм для розвитку професійних навичок та співпрацю з вищими навчальними закладами для підготовки фахівців відповідно до потреб місцевого ринку праці [5].

Економічна підтримка та пільгове оподаткування охоплює надання субсидій та пільг, спільне фінансування інфраструктурних проектів, спрощення процедур для інвесторів щодо відкриття бізнесу на місцевому рівні, а також доступ громад до міжнародних фондів і грантів, що сприяють фінансовій підтримці інвестиційних проектів.

Зацікавлені сторони повинні бути представлені трьома основними групами: місцевою владою (державний сектор), біз-

несом (приватний сектор) і неурядовими організаціями (громадянське суспільство) (Рис. 2) [6].

Робота над стратегією повинна бути організована так, щоб між усіма учасниками формувалися довгострокові партнерські відносини. Кожна група зацікавлених сторін вносить свої погляди на майбутнє, пріоритети та необхідні ресурси, що допомагає створити ефективну стратегію місцевого економічного розвитку [7]. Це також мотивує учасників активно працювати над її реалізацією. Колективна участь громади сприяє створенню атмосфери довіри, розвитку соціального капіталу та корпоративної культури, що є важливим для успішної реалізації проектів.

У країнах з перехідною економікою, таких як Україна, підрозділи місцевої влади та спеціально створені агентства часто мають головну роль у плануванні та реалізації місцевого економічного розвитку, через їхній вплив на території.

Оскільки громадянське суспільство та бізнес у таких країнах можуть бути менш активними, органи місцевої влади часто беруть на себе основну відповідальність за розвиток. Це включає розробку стратегій, визначення пріоритетів і створення стимулів для підтримки бізнесу та роз-



Рис. 2. Типовий перелік представників зацікавлених сторін у місцевому економічному розвитку

витку територій, а також забезпечення стійкості територіальних громад [8].

**Висновки і пропозиції.** Отже, інституційне забезпечення місцевого економічного розвитку територіальних громад є важливим фактором для забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні. Належна організація управлінських структур та ефективна координація між різними рівнями влади сприяють досягненню цілей місцевого економічного розвитку. Сучасні практики інституційного забезпечення в територіальних громадах вимагають удосконалення через розробку чітких стратегій розвитку, що включають реалістичні економічні прогнози, механізми залучення інвестицій та стимулювання підприємницької активності. Важливою проблемою є відсутність детального аналізу природних ресурсів та екологічної складової у стратегічних документах громад, що обмежує їх економічний потенціал. Врахування цих аспектів є необхідним для формування повноцінних і ефективних економічних стратегій. На практиці часто спостерігається перевантаження стратегії розвитку громади проектами, не пов'язаними безпосередньо з економічним розвитком, такими як культурні або соціальні ініціативи. Це створює дисбаланс між економічними та соціальними цілями.

Розробка та реалізація стратегії розвитку громади повинні базуватися на реалістичних фінансових планах, з чітким визначенням джерел фінансування, а також з акцентом на економічну складову. Співфінансування та залучення міжнародних грантів можуть бути ефективними інструментами, але місцеві бюджети залишаються основним джерелом фінансування.

Рекомендовано посилити навчання представників органів місцевої влади з питань стратегічного планування, економічного аналізу та сценарного моделювання для підвищення ефективності реалізації стратегій місцевого економічного розвитку.

Удосконалення інституційного забезпечення розвитку громад вимагає створення нових платформ для взаємодії з підприємцями, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами, а також розвитку інф-

раструктури для підтримки малого та середнього бізнесу. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить територіальним громадам ефективніше використовувати свої економічні ресурси, залучати інвестиції, покращувати соціально-економічний стан та підвищувати якість життя громадян.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз та узагальнення практичного досвіду у сфері місцевого економічного розвитку територіальних громад з огляду планів відновлення та сталого розвитку.

### Список використаної літератури:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
2. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Соціально-екологічні імперативи економічного розвитку сільських територій. Економіка України. 2019. № 9. С. 68–78.
3. Горбата Л.П. Компоненти сталого розвитку територіальних громад: теоретичні основи. *Věda a perspektivy*. 2024. № 11 (42). С. 87–99. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/16904/16976>.
4. Безпарточний М., Безпарточна О., Ломоносов Д. Організаційна та інституційна основи залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-178>
5. Gryshchenko I., Zamidra S. Current Issues in Social Development and Social Capital Development in the Context of Territorial Communities' Recovery in Ukraine to Ensure Sustainable Development. *Multi-disciplinárny mezinárodní vědecký magazín "Věda a perspektivy"* je registrován v České republice. №8(39), 2024. P. 38–52. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/issue/view/265/363>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39))
6. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015.

- 256 с. URL : <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>.
7. Gryshchenko I., Havrilenko N., Krasnostanova N., Kapryulya M., Banchuk-Petrosova O. The Role of Industrial policy in the Development of the State's defence industry: international legal and economic regulation. Financial and Credit activity problems of Theory and Practice. 2024, 5(58), 290–302. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4483/4206>. <https://DOI.ORG/10.55643/FCAPTR.5.58.2024.4483>
8. Грищенко І.М., Горбата Л.П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія. Київ : НУБіП України, 2024. 344 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626>.
- 

**Horbata L. Institutional support for local economic development of territorial communities: practical aspects**

*The article analyzes the main aspects of institutional support for local economic development of territorial communities, focusing on practical approaches and problems arising in this process. In particular, the role of local governments, business structures, public organizations, as well as state and regional authorities in creating favorable conditions for the development of the local economy is analyzed. Particular attention is paid to the interaction between these institutions, as well as mechanisms that ensure the effective use of local resources and potential. The importance of a strategic approach to managing economic development at the local level is emphasized, which involves the development and implementation of programs and projects that meet the current needs of the community and contribute to its sustainable development and ensuring resilience. Separately, the problems that arise during the creation of effective institutional mechanisms are considered, in particular, the issues of financing, interaction between different levels of government, as well as instruments for supporting local business and attracting investments. In addition, the current challenges of institutional support for local economic development in the context of war and post-war reconstruction are considered, focusing on the need for flexibility and adaptation of institutions to new realities. In particular, the importance of institutional support for the integration of internally displaced persons and resettled enterprises into the economy of territorial communities is emphasized, as well as the role of local governments in coordinating these processes. The practical aspects of applying local economic development mechanisms through the use of tools to support entrepreneurship, employment and social protection, as well as through the development of infrastructure and innovative opportunities are considered. An important part of the sustainable development of territorial communities are strategic plans for attracting investments that contribute to the development of infrastructure, increasing the competitiveness of local economies and improving the living conditions of the population. It has been proven that for the successful economic development of territorial communities, comprehensive and coordinated work of all institutional participants is necessary, in particular local governments, businesses and public organizations. The creation of an effective system of institutional support is of great importance for achieving sustainable economic development at the local level, especially in conditions of instability and crisis phenomena.*

**Key words:** territorial communities, sustainable development, economic development, institutional support, local development.