

PUBLIC NETWORKS AND COMMUNICATIONS

2 – 2025

Редакційна політика

«Public networks and communications» –навчальний, науковий, науково-популярний журнал, присвячений дослідженням у сферах публічного управління та адміністрування, соціальних комунікацій. Тематика поданих статей має відповідати актуальним проблемам публічного управління на державному, регіональному та місцевому рівні в Україні та за кордоном, особливостям соціально-комунікаційних технологій, медіа, журналістики, зв'язків з громадськістю.

Журнал «Public networks and communications» №2, 2025 р. публікується за рішенням Вченої Ради Донецького національного університету імені Василя Стуса. Протокол № 6 від 19.12.2025 р.

Редакційна колегія:

Чальцева О. М., д. політ. н., професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (*головний редактор*)

Стеблина Н. О., д. політ. н., професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (*заступник головного редактора*)

Дубель М. В., д. філос. з м.е.в.,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (*відповідальний секретар*)

Єманов В. В., д. держ. упр., старший науковий співробітник, Академія з навчальної та методичної роботи
Національної академії Національної гвардії України

Торічний В. О., д. держ. упр., професор, Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького

Пшенична Л. В., к. держ. упр., професор, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.
Макаренка

Самойленко Л. Я., к. держ. упр., доцент, Черкаський національний університет імені Богдана
Хмельницького

Матвеева О. Ю., к. держ. упр., доцент, Навчально-науковий інститут державного управління і місцевого
самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка»

Чорнодон М. І., к. соц. ком., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Василенко В. Ю., к. соц. ком., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Захарченко А. П., к. соц. ком., доцент, Інститут журналістики Київського національного університету імені
Тараса Шевченка

Почапська О. І., к. соц. ком., доцент, Кам'янець-Подільський Університет імені Івана Огієнка

Семотюк О. Л., к. політ. н., доцент, Міжрегіональна Академія Управління персоналом

Синоруб Г. П., к. соц. ком., доцент, Тернопільський національний педагогічний університет імені
Володимира Гнатюка

Ковальова Т. В., к. соц. ком., доцент, Сумський державний університет

Мельникова-Курганова О. С., к. соц. ком., доцент, Національний авіаційний університет

Florentina Armaselu, PhD in Comparative Literature, Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History
University of Luxembourg (Luxembourg)

Szostek Joanna, Senior Lecturer at School of Social & Political Sciences, University of Glazgo (Scotland)

Akkaraca Kose M., PhD MSCA IF researcher at Instituto Cultura y Sociedad, Universidad de Navarra (Spain)

Keshelashvili Ana, Ph.D. in Mass Communications, Professor of Communication Studies, Georgian Institute of
Public Affairs (Georgia)

Jaroslav Dvorak, Dr., Professor of Public Administration, Klaipeda University (Lithuania)

*Ідентифікатор медіа R30-02568 зареєстровано рішенням Національної ради України з питань
телебачення та радіомовлення №136 від 18.01.2024*

Рік заснування: 2024

Виходить 2 рази на рік

Засновник: Донецький національний університет імені Василя Стуса

Адреса редакції: 21021, вул. 600-річчя, 21, Вінниця, Україна

DOI 10.31558/3083-5895.2025.2

© ДонНУ імені Василя Стуса, колектив авторів, 2025

З М І С Т

Токар П. Ю. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	4
Турчин Н. О. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ВІННИЧЧИНИ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЧИННИКІВ	13
Рябчук О. М. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	22
Пащенко А. Р. МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	34
ВИМОГИ ДО АВТОРСЬКИХ ОРИГІНАЛІВ СТАТЕЙ	44

DOI 10.31558/3083-5895.2025.2.1

УДК 35.078:614(477)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5862-4532>**Токар П. Ю., Буковинський державний медичний університет****Автор-кореспондент, e-mail: tokar.petro@bsmu.edu.ua**

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні в умовах реформування медичної системи, децентралізації та посилення соціально-економічних і безпекових викликів. Особливого значення ця проблематика набуває для Чернівецької області, регіональні особливості якої, зокрема прикордонне розташування, наявність гірських і віддалених територій, нерівномірність розселення населення та активні міграційні процеси, безпосередньо впливають на доступність і якість медичних послуг. Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення державної політики та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів у сфері охорони здоров'я Чернівецької області. У процесі дослідження використано системний, структурно-функціональний, порівняльний, аналітичний та логічний методи, що дали змогу комплексно оцінити сучасний стан регіональної системи охорони здоров'я, визначити основні проблеми її функціонування та сформулювати напрями вдосконалення публічного управління. Встановлено, що ключовими проблемами регіону є просторово-логістична нерівномірність розміщення медичних закладів, концентрація високоспеціалізованої допомоги в обласному центрі, дефіцит і нерівномірний розподіл медичних кадрів, обмеженість фінансових ресурсів малих закладів охорони здоров'я, технологічний та цифровий розрив між міськими й віддаленими громадами, а також недостатня інформаційно-аналітична спроможність регіональних органів управління. За результатами дослідження запропоновано комплекс управлінських, організаційних та кадрових заходів щодо підвищення результативності публічного управління охороною здоров'я. До управлінських напрямів віднесено посилення стратегічного планування, запровадження системи ключових показників ефективності, розвиток регіональної аналітичної спроможності, удосконалення фінансових механізмів та підвищення готовності до кризових ситуацій. Організаційні пропозиції передбачають оптимізацію мережі закладів охорони здоров'я, модернізацію первинної медичної допомоги, розвиток телемедицини та мобільних сервісів, удосконалення лабораторно-діагностичної мережі й інтеграцію програм громадського здоров'я. У кадровій сфері обґрунтовано необхідність реалізації комплексних програм мотивації та утримання медичних працівників, розвитку безперервної професійної освіти, цільової підготовки фахівців для віддалених громад, наставництва та формування кадрового резерву для кризових ситуацій. Зроблено висновок, що підвищення ефективності публічного управління охороною здоров'я в Чернівецькій області потребує комплексного поєднання стратегічних, організаційних, фінансових, цифрових і кадрових механізмів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню доступності та якості медичних послуг, скороченню територіальних диспропорцій, зміцненню кадрового потенціалу, ефективнішому використанню ресурсів і формуванню стійкої регіональної системи охорони здоров'я, здатної адаптуватися до сучасних кризових викликів.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, охорона здоров'я, регіональне управління, Чернівецька область

Tokar Petro, Bukovinian State Medical University

Corresponding Author, e-mail: tokar.petro@bsmu.edu.ua

ENHANCING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE HEALTHCARE SECTOR AT THE REGIONAL LEVEL

The relevance of this study is determined by the need to improve the efficiency of public administration in the healthcare sector at the regional level amid healthcare reform, decentralisation, and increasing socio-economic and security challenges. These issues are particularly significant for Chernivtsi Oblast, whose regional characteristics—including its border location, the presence of mountainous and remote areas, uneven population distribution, and intensive migration processes—have a direct impact on the accessibility and quality of healthcare services. The aim of the article is to substantiate directions for improving public policy and to develop practical recommendations for enhancing the efficiency of healthcare governance in Chernivtsi Oblast. The study employs a combination of systems, structural-functional, comparative, analytical, and logical methods, enabling a comprehensive assessment of the current state of the regional healthcare system, the identification of its key challenges, and the formulation of measures to improve public administration. The findings indicate that the region faces several major challenges, including spatial and logistical disparities in the distribution of healthcare facilities, the concentration of specialised medical services in the regional centre, shortages and uneven distribution of healthcare professionals, limited financial capacity of small healthcare institutions, technological and digital inequalities between urban and remote communities, and insufficient analytical capacity within regional public authorities. Based on the findings, the study proposes a comprehensive set of managerial, organisational, and human resource measures aimed at improving the effectiveness of healthcare governance. Managerial recommendations include strengthening strategic planning, introducing key performance indicators (KPIs), enhancing regional analytical capacity, improving financial management mechanisms, and increasing preparedness for crisis situations. Organisational measures focus on optimising the network of healthcare institutions, modernising primary healthcare, expanding telemedicine and mobile healthcare services, improving laboratory and diagnostic infrastructure, and integrating public health programmes. In the area of human resource management, the study substantiates the need to implement comprehensive programmes for attracting and retaining healthcare professionals, promote continuous professional development, introduce targeted training for specialists serving remote communities, strengthen mentoring practices, and establish a personnel reserve for emergency situations. The study concludes that improving the efficiency of public administration in the healthcare sector of Chernivtsi Oblast requires a comprehensive approach that combines strategic, organisational, financial, digital, and human resource mechanisms. The implementation of the proposed measures will contribute to improving the accessibility and quality of healthcare services, reducing territorial disparities, strengthening human resource capacity, increasing the efficiency of resource utilisation, and building a resilient regional healthcare system capable of adapting to contemporary crisis challenges.

Keywords: *public governance, state policy, healthcare, regional management, Chernivtsi region*

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку українського суспільства ефективне державне управління в сфері охорони здоров'я має ключове значення. Досвід країн, які пережили трансформаційні процеси та періоди невизначеності, демонструє вирішальну роль державної політики в охороні здоров'я та вплив її ефективного впровадження на соціальне благополуччя та загальний розвиток суспільства. Зі зростанням впливу глобалізації та інших глобальних тенденцій, ще більшої важливості набуває розробка моделей управління, які пом'якшують негативні наслідки, підвищують ефективність управління охороною здоров'я, а також забезпечують доступність і якість медичних послуг для населення.

Державне управління в охороні здоров'я є одним з інструментів соціального управління та реалізації стратегічної політики, який відіграє першорядну роль у покращенні стану здоров'я населення та підтримці довіри громадськості до державних інституцій. На етапі поточних реформ та процесів децентралізації в Україні ефективність механізмів регіонального управління має особливе значення. Лише завдяки добре структурованій системі державного управління, що ґрунтується на науково обґрунтованих принципах та адаптована до регіональних потреб, система охорони здоров'я може досягти своїх соціальних цілей та сприяти сталому соціально-економічному розвитку.

Стан теоретичної розробки теми. Дослідження здійснення процесу публічного управління сферою охороною здоров'я в Україні досить популярна. Ю. Маркевич сформулював теоретичну модель сучасного управління охороною здоров'я для України, що поєднує стратегічний, інституційний, функціональний і ціннісний рівні [1]. Р. Черніховський визначив, що, загалом, органи публічного управління доволі адекватно відреагували на кризові умови, зумовлені російсько-українською війною, прийнявши низку необхідних нормативно-правових документів, що дало можливість системі охорони здоров'я забезпечити надання необхідної медичних послуг населенню, незважаючи на особливі обставини, що склалися [2]. О. Бачинська та Л. Винниченко-Кумкова розкрили у дослідженні, що основними принципами ефективного управління якістю медичних послуг є професійна компетентність, економічна ефективність, безперервність та безпечність медичної допомоги, а також задоволеність пацієнтів [3]. Колектив авторів у складі В Валах, О Рудінська, С Бусел, В Князькова присвятили дослідження визначенню управління якістю медичних послуг в Україні в контексті міжнародного досвіду [4]. Ю. Гаруст у дослідженні звернув увагу на певні розбіжності у формулюванні ст. 15 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», де зазначено, що реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я забезпечує центральний орган виконавчої влади, тобто, Міністерство охорони здоров'я України, тоді як Положення про Міністерство охорони здоров'я України, визначає, що міністерство є не тільки реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, але також забезпечує її формування [5].

Мета статті полягає у обґрунтуванні напрямів вдосконалення державної політики, розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів у Чернівецькій області.

Виклад основного матеріалу. Проблеми, чинники та механізми реалізації, що впливають на ефективність публічного управління охороною здоров'я в Чернівецькій області - це складне поєднання системних слабкостей, локальних викликів та позитивних трансформацій, які разом формують реальну спроможність регіону забезпечувати доступні, якісні та безпечні медичні послуги для населення. [34] Аналізуючи ситуацію в Чернівецькій області, важливо розглядати одночасно нормативно-інституційну рамку, фінансові механізми, кадрові ресурси, інфраструктуру та логістику, систему громадського здоров'я, роль міжнародної допомоги й інформаційно-аналітичну спроможність, бо саме їх поєднання визначає кінцевий результат публічного управління.

До першочергових проблем, що впливають на ефективність, належить дисбаланс між зосередженням високоспеціалізованих ресурсів у центрі області та недостатньою мережею потужних закладів у віддалених громадах. Чернівецька обласна клінічна лікарня, обласний перинатальний центр, Чернівецький обласний онкологічний центр та інші провідні установи зосереджені переважно в місті Чернівці, де акумулюються найскладніші випадки й опираються основні діагностичні потужності. Це дає очевидну перевагу мешканцям обласного центру, але створює значні бар'єри для жителів Путильського, Вижницького, Сокирянського, Новоселицького та інших районів, де доступ до спеціалізованої допомоги обмежений. Така просторово-логістична нерівномірність впливає на час до надання невідкладної допомоги, на рівень планових та позапланових госпіталізацій і, в підсумку, на клінічні результати для населення Чернівецької області. Наявність у регіоні профільних закладів ускладнює, але й відкриває можливості: концентровані потужності дозволяють проводити складні операції й впроваджувати високотехнологічні методи, але необхідні механізми маршрутної організації пацієнтів і транспортування, щоб переваги перетворювалися на доступ для всіх мешканців регіону.

Другий груповий фактор - кадрова нестійкість, яка виражається в дефіциті лікарів певних спеціальностей, плинності персоналу та нерівномірному розподілі кадрів між містом і селом. Чернівецька область має сильну освітню базу - Буковинський державний медичний університет продукує фахівців, але значна частина молодих спеціалістів прагне до працевлаштування в більших регіонах або за кордоном, а також виконує строкові контракти в віддалених громадах лише тимчасово. Регіональна політика не завжди пропонує дієві стимулювальні пакети утримання: житлові програми, кар'єрні траєкторії, достатній рівень оплати, умови для професійного зростання у районах Чернівецької області. Водночас є позитивні ініціативи - заохочувальні виплати, цільові гранти для випускників, що погоджуються на відпрацювання в сільській місцевості - але їхній масштаб часто недостатній, щоб системно змінити ситуацію. Масштаб проблеми підтверджується регіональними моніторингами та аналізами вакансій і зарплатних даних: попит на медичні кадри залишається високим, при цьому середня заробітна плата та умови праці створюють додаткові ризики відтоку фахівців. Такий кадровий дефіцит впливає на часи очікування консультацій, обсяг амбулаторної

роботи, можливості стаціонарної допомоги в районах Чернівецької області та на загальний рівень медичних послуг.

Проблема фінансової стійкості та механізмів розподілу ресурсів - ще один критичний чинник. Модель «гроші йдуть за пацієнтом», яку впроваджує Національна служба здоров'я, стимулює заклади первинної ланки, але для регіону з розрідженою демографією і багатьма віддаленими громадами вона може створювати парадокс: заклади з невеликою кількістю підписаних декларацій отримують менше коштів, але мають утримувати інфраструктуру для доступності населенню Чернівецької області. Для районних лікарень це означає необхідність додаткового субвенціювання або гнучких місцевих програм підтримки, що багато громад поки що не можуть собі дозволити. Бюджетні обмеження впливають на можливості модернізації обладнання у лікарнях Чернівецької області, на можливості модернізації лабораторій, придбання транспортних засобів для екстреної допомоги та підтримки програм громадського здоров'я. Одночасно прозорість контрактування й вимоги до звітності створюють стимули для підвищення якості, але вони вимагають від закладів інвестицій в адміністрування й інформаційні системи - ресурси, які не завжди доступні малим госпіталям у віддалених районах. Ця дисбалансна конфігурація фінансів і потреб Чернівецької області потребує політики компенсацій, орієнтованої на збереження мережі послуг у малонаселених громадах.

Технологічний та інфраструктурний розрив між міськими центрами та периферією (інтернет-з'єднання, цифрові рішення, лабораторні потужності) суттєво ускладнює ефективність стратегій цифрової трансформації. Чернівецька область поступово впроваджує електронні медичні записи, е-направлення та інші модулі eHealth, але велика частина амбулаторій у віддалених громадах досі стикається з нестабільним інтернетом, відсутністю сучасних комп'ютерів або низьким ступенем цифрової підготовки персоналу. Це знижує ефект централізованих аналітичних систем, ускладнює моніторинг показників охорони здоров'я на рівні Чернівецької області й затримує передачу життєво важливої інформації під час епідемічних загроз або масових медичних заходів. Крім того, відсутність уніфікованих стандартів партисипації пацієнтів і даних ускладнює аналіз результативності й планування інвестицій у межах області, що позначається на оперативності управлінських рішень.

Епідеміологічні та громадсько-здоровчі виклики мають свою специфіку через прикордонне розташування Чернівецької області та активні міграційні потоки. Центр контролю та профілактики хвороб у Чернівецькій області виконує важливі функції епіднадзора, лабораторної діагностики й профілактичної роботи, але іноді стикається з обмеженнями в ресурсах і лабораторній модернізації. Це підсилює ризики пізнього виявлення нових штамів інфекцій, ускладнює проведення швидких масових обстежень і реагування на спалахи. Прикордонна специфіка Чернівецької області вимагає посилення співпраці з прикордонними адміністраціями, міжнародними партнерами та міжрегіонального обміну даними, аби знизити ризики транснаціонального розповсюдження інфекційних агентів. Пандемія COVID-19 показала, як важлива інституційна готовність, мобільні госпітальні мережі та оперативний аналіз епідемічної ситуації для регіону, який виконує роль транзитного коридору.

Критична сфера - екстрена медична допомога та маршрутизація пацієнтів. ОКНП «Чернівецький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» забезпечує покриття всієї території Чернівецької області, однак географічні особливості (гірські райони, складні дороги), а також стан транспортної інфраструктури продовжують негативно впливати на часи доїзду бригад і своєчасність доставляння пацієнтів до спеціалізованих центрів. Необхідні інвестиції в транспортні засоби з підвищеною прохідністю, модернізацію диспетчерських систем і запровадження телемедичних консультацій, аби знизити ризики смертності й погіршення стану пацієнтів у віддалених громадах Чернівецької області. Крім того, оптимізація розташування підстанцій, аналіз маршрутів і підвищення професійного рівня бригад екстреної допомоги - важливі механізми підвищення операційної ефективності.

Ще одна група факторів - управлінські й інформаційно-аналітичні механізми. Ефективне публічне управління потребує сильних аналітичних підрозділів у департаменті охорони здоров'я Чернівецької ОВА, здатних виконувати прогнозування, бюджетне планування, оцінку результативності програм і ризик-орієнтований контроль. На практиці департамент виконує координаційні функції, але його можливості щодо глибинного аналізу даних, сценарного моделювання й довгострокового бюджетування обмежені кадровим потенціалом і доступом до інструментів бізнес-аналітики. Підсилення аналітичної здатності, налагодження регулярних індикаторів ефективності (KPI) для закладів Чернівецької області, систематичне проведення аудитів якості й оприлюднення результатів - ключові кроки для поліпшення управлінської прозорості й

підзвітності.

Механізми реалізації реформ у Чернівецькій області часто стикаються з проблемою «перетворення політики на практику». Законодавчі та нормативні ініціативи (реформа фінансування, автономізація закладів, стандарти клінічної допомоги) потребують адаптації під місцеві умови: розробки регіональних дорожніх карт, навчальних програм для менеджменту закладів, технічної підтримки у впровадженні електронних систем і механізмів супроводу для малих лікарень. Успішні кейси в Чернівецькій області - проекти модернізації окремих відділень завдяки грантам і міжнародній допомозі, інтеграція електронних інструментів у мережу ПМСД, покращення диспетчеризації екстреної допомоги - демонструють, що цілеспрямоване поєднання національного фінансування й локальних ініціатив може давати видимі результати. Однак для сталого впровадження потрібні системні механізми: мультипрограмне фінансування, кадрові стратегії, регулярні навчання для менеджерів і клініцистів, а також чітка методика оцінки впливу змін на населення Чернівецької області.

Не менш важливим є фактор міжсекторної співпраці: соціальний захист, освіта, транспорт, житлово-комунальна інфраструктура - усі ці сфери прямо впливають на результати охорони здоров'я. Координація на рівні Чернівецької області між департаментами ОВА, органами місцевого самоврядування, центрами ПМСД, лікарнями та громадськими організаціями дозволяє створювати програми профілактики, просування здорового способу життя та раннього виявлення захворювань, що знижує навантаження на вузькопрофільні служби.

Для покращення ефективності публічного управління охороною здоров'я в Чернівецькій області доцільно запропонувати низку практичних заходів. По-перше, розробити регіональну стратегію рівномірного розвитку мережі медичних закладів з визначенням опорних лікарень, чіткою маршрутизацією пацієнтів і механізмами компенсації для малих госпіталів. По-друге, впровадити програми стимулювання для медиків, орієнтовані на сільські громади Чернівецької області: цільові виплати, житлові субсидії, гарантії професійного зростання та підписання контрактів на відпрацювання. По-третє, інвестувати в модернізацію лабораторної бази та телемедицину - це дозволить швидше діагностувати інфекційні загрози й зменшити потребу в фізичних переїздах пацієнтів. По-четверте, підсилити аналітичні ресурси департаменту охорони здоров'я Чернівецької ОВА: створення регіонального центру аналітики, впровадження єдиних KPI, регулярні аудити й публічний звіт про стан системи охорони здоров'я. По-п'яте, оптимізувати роботу екстреної допомоги через оновлення автопарку, вдосконалення диспетчеризації та розбудову мережі підстанцій у віддалених районах Чернівецької області.

У підсумку, ефективність публічного управління охороною здоров'я в Чернівецькій області залежить від уміння поєднати національні політики з локальними рішеннями, відбудувати механізми адресного фінансування й стимулювання, підсилити кадровий потенціал і цифрову інфраструктуру, а також відрозуміти, що стійкість системи досягається через інтеграцію клінічних, соціальних і логістичних підходів. Чернівецька область має як сильні точки - потужні обласні заклади, активний департамент охорони здоров'я і освітню базу - так і слабкі місця - кадрові та просторові диспропорції, фінансові обмеження і цифровий розрив. Саме робота над цими взаємопов'язаними проблемами і впровадження механізмів, що компенсують регіональні вади, визначатимуть, наскільки стійкою і доступною стане система охорони здоров'я для мешканців Чернівецької області в найближчі роки.

Підвищення результативності публічного управління охороною здоров'я потребує системного підходу, який об'єднує управлінські реформи, організаційні перетворення та цілеспрямовану кадрову політику. У контексті Чернівецької області ці кроки мають враховувати регіональні особливості - прикордонність, розподіл населення між міською та сільською місцевістю, географічні обмеження (гірські території) та наявність локальної освіти й потенціалу для інновацій. Нижче наведено комплекс пропозицій, структурованих за трьома базовими напрямками - управлінський, організаційний та кадровий - із конкретними механізмами впровадження, очікуваними результатами та рекомендаціями з моніторингу.

Управлінські пропозиції:

1. Посилення стратегічного планування на регіональному рівні. Чернівецька область потребує регіональної стратегії розвитку системи охорони здоров'я на 5–10 років, інтегрованої з національними стратегіями та містобудівними планами. Стратегія має включати картування потреб населення за демографічними, соціально-економічними та епідеміологічними характеристиками, визначення опорних мереж закладів охорони здоров'я, сценарне моделювання навантажень та план інвестицій у інфраструктуру і цифрові рішення. Для розробки стратегії доцільно створити

мультидисциплінарну робочу групу при департаменті охорони здоров'я Чернівецької області, до якої входять представники місцевих рад, закладів охорони здоров'я, університету, громадських організацій та донорів.

2. Впровадження системи управлінського звітування з КРІ. Для прозорого моніторингу результативності необхідно встановити набір ключових показників ефективності (КРІ) для всіх рівнів - від амбулаторії до регіонального департаменту. КРІ мають включати клінічні (час надання невідкладної допомоги, показники вакцинації, відсоток виконання скринінгових програм), оперативні (час очікування, середня тривалість перебування), фінансові (середні витрати на послугу, співвідношення державних і місцевих видатків) та пацієнтські (задоволеність, доступність). Налагодження регулярного звітування із відкритим оприлюдненням даних підвищить підзвітність і дозволить оперативно коригувати політики.

3. Розвиток регіональної аналітичної спроможності. Департамент охорони здоров'я Чернівецької області має отримати підсилений аналітичний блок, оснащений інструментами бізнес-аналітики, ГІС-моделювання та доступом до очищених даних eHealth. Завдання аналітичного центру - прогнозування потреб, ідентифікація «вузьких місць», сценарне планування і підготовка доказових рекомендацій для прийняття рішень. Для цього варто ініціювати співпрацю з місцевими університетами і технічними партнерами, а також проводити регулярні навчання з аналітики для управлінців.

4. Оптимізація фінансових механізмів з урахуванням регіональної специфіки. Модель «гроші йдуть за пацієнтом» потребує додаткових компенсаторних механізмів для закладів у сільській місцевості Чернівецької області. Пропонується впровадити регіональні доплати або «базову субвенцію», яка покриватиме мінімальні операційні витрати малих лікарень та амбулаторій, забезпечуючи готовність до надання послуг незалежно від рівня декларацій. Важливо також встановити прозорі критерії надання таких доплат (географічна віддаленість, рівень навантаження, соціальна важливість послуги).

5. Підвищення ефективності закупівель і логістики. Централізовані або координаційні механізми для закупівлі лікарських засобів, медичного обладнання та витратних матеріалів на рівні області можуть зменшити витрати і уникнути дефіцитів. Створення регіонального логістичного хабу, який би обслуговував заклади охорони здоров'я Чернівецької області, оптимізувало б поставки та дозволило б одночасно управляти запасами на рівні екстреної готовності.

6. Підсилення управління кризовими ситуаціями. Чернівецька область має розробити і регулярно оновлювати регіональні плани реагування на надзвичайні події (епідемії, масові катастрофи, переселенські кризи), включаючи сценарії мобілізації людських і матеріальних ресурсів, маршрути тимчасової госпіталізації та логістику. Регулярні навчання та міжвідомчі тренінги мають стати стандартом.

Організаційні пропозиції:

1. Реформа мережевої організації послуг. Необхідно формалізувати модель опорних та супутніх закладів охорони здоров'я в межах Чернівецької області з чіткою визначеністю функцій кожного рівня (первинна, вторинна, третинна допомога). Це включає розробку маршрутів пацієнтів, алгоритмів направлення і координацію між амбулаторіями, службами екстреної допомоги та стаціонарами. Така сіткова організація зменшить дублювання послуг і підвищить доступність спеціалізованої допомоги.

2. Модернізація системи первинної допомоги. Первинна ланка має бути підсилена через нарощування пакету послуг, підвищення ролі сімейного лікаря у профілактиці та координованому веденні хронічних пацієнтів. Організаційні кроки: інтеграція медичних та соціальних послуг у профільні центри, впровадження практик командної медицини (лікар, медсестра, соціальний працівник), створення мобільних бригад для віддалених громад Чернівецької області.

3. Розвиток телемедицини та мобільних сервісів. Організаційно потрібно створити регіональну телемедичну платформу, яка б зв'язувала заклади охорони здоров'я Чернівецької області між собою та з консультаційними центрами. Телемедицина має стати засобом для первинної діагностики, консультування та супроводу хронічних хворих, а також інструментом підтримки бригад екстреної допомоги в удалих районах.

4. Лабораторна та діагностична мережа. Організаційно доцільно інтегрувати регіональну лабораторну мережу з чітким розподілом повноважень: місцеві лабораторії виконують базові дослідження, регіональні - складніші тести та координацію. Це підвищить швидкість діагностики і знизить витрати на логістику проб, водночас забезпечуючи більш оперативний епіднагляд.

5. Централізована кадрова служба підтримки. На рівні області варто створити службу, яка координує підготовку, розміщення і мобілізацію персоналу між закладами охорони здоров'я

Чернівецької області. Така служба може забезпечувати ротацію фахівців, підтримку замовлень на тимчасове підсилення віддалених установ та координацію програм підвищення кваліфікації.

6. Інтеграція громадського здоров'я у систему надання послуг. Організаційно потрібно чітко інтегрувати профілактичні програми, заходи з вакцинації, скринінгові програми та інформаційно-просвітницьку роботу у діяльність закладів охорони здоров'я Чернівецької області. Для цього доцільне створення міжвідомчих команд, які здійснюватимуть планування заходів у громадах та аналіз їх ефективності.

Кадрові пропозиції:

1. Комплексна програма утримання та мотивації кадрів. Чернівецька область має розробити довгострокову програму, що включає фінансові (цільові доплати, гарантії зростання заробітної плати), нефінансові (житлові субсидії, можливості професійного зростання, участь у наукових програмах) та соціальні стимули (дошкільні програми для дітей медпрацівників, підтримка сімейних потреб). Програма має диференціюватись за типом закладів - великий міський центр, опорна лікарня, районна амбулаторія - і враховувати витрати на проживання та логістику.

2. Створення регіональної системи професійного розвитку. Потрібна система безперервної медичної освіти у форматі мікронавчань, дистанційних курсів і практичних стажувань, що доступна для медичних працівників Чернівецької області. У партнерстві з медичним університетом і професійними асоціаціями потрібно пропонувати курси з сучасних клінічних практик, менеджменту, етики та використання цифрових інструментів.

3. Контракти на відпрацювання і цільове навчання. Ввести механізми цільового підготовки кадрів: стипендії під умову відпрацювання у віддалених громадах Чернівецької області протягом визначеного часу, гранти для спеціалізації у дефіцитних напрямках (анестезіологія, інфектологія, педіатрія). Це допоможе вирівняти розподіл кадрів у часі.

4. Мережеві програми наставництва. Для підтримки молодих фахівців впровадити системи наставництва, де досвідчені лікарі з опорних центрів Чернівецької області здійснюють регулярні виїзди, онлайн-консультації та професійний супровід для працівників амбулаторій та районних лікарень.

5. Оптимізація ролі середнього медичного персоналу. Розширення повноважень медичних сестер і братів у первинній ланці (кваліфікований догляд, менеджмент хронічних пацієнтів, профілактичні програми) з відповідною підготовкою та стимулюванням дозволить зменшити навантаження на лікарів і підвищить доступність послуг у віддалених громадах.

6. Підготовка кадрового резерву для кризових ситуацій. Формування мобільних команд з резервних фахівців, які пройшли навчання для роботи в екстрених умовах та можуть бути оперативно залучені до роботи у будь-якому секторі Чернівецької області.

Механізми імплементації й оцінки:

1. Пілотні проекти та масштабування. Перед масовим впровадженням нових механізмів варто реалізувати пілоти у кількох громадах Чернівецької області з різними характеристиками (місто, район з гірською місцевістю, сільська громада). Пілоти мають вимірюватися чіткими метриками (KPI) і слугувати основою для масштабування успішних практик.

2. Мультистейкхолдерський підхід. Кожна ініціатива має підтримуватись координаційною радою, до якої входять представники департаменту, місцевих рад, закладів охорони здоров'я, громадських організацій та пацієнтських груп. Це забезпечить інклюзивність і врахування інтересів різних сторін.

3. Фінансова прозорість і контроль. Впровадити прозорі механізми бюджетування з публічним звітуванням про використання коштів на рівні області та закладів охорони здоров'я Чернівецької області. Це підвищить довіру і дозволить доцільно спрямовувати ресурси.

4. Система моніторингу та зворотного зв'язку. Регулярний моніторинг із залученням зовнішніх оцінювачів, опитування пацієнтів, аудити якості та епідеміологічні індикатори повинні лягати в основу коригувальних дій. Дані мають бути доступні для громадськості в узагальненому вигляді.

5. Законодавча та нормативна підтримка. Деякі пропозиції потребуватимуть змін у регуляторній базі або роз'яснень щодо фінансових інструментів. Департамент має координувати пропозиції на національний рівень і адаптувати локальні нормативи.

Впровадження комплексних управлінських, організаційних та кадрових заходів має привести до: підвищення доступності і якості медичних послуг у громадах Чернівецької області; зниження часу очікування та оперативнішого реагування на невідкладні стани; більш збалансованого розподілу кадрів; підвищення ефективності витрат; посилення системи громадського здоров'я та більшої

стійкості до криз. Ключовими індикаторами успіху будуть зростання охоплення первинною медичною допомогою, зменшення часу транспортування в гострих випадках, підвищення задоволеності пацієнтів та зниження показників ускладнень, зумовлених пізнім доступом до спеціалізованої допомоги.

Насамперед, підвищення результативності публічного управління охороною здоров'я в Чернівецькій області вимагає скоординованих дій на рівні стратегічного планування, реструктуризації організаційних мереж та системної кадрової політики. Запропонований набір заходів - від створення регіональної стратегії й аналітичного центру до програм утримання кадрів і впровадження телемедицини - формує комплексну дорожню карту, здатну адаптувати національні реформи до локальних реалій. Водночас важливо, щоб усі ініціативи впроваджувались поступово, через пілоти та з обов'язковим моніторингом результатів, аби забезпечити економічну ефективність і реально користь для мешканців Чернівецької області.

Висновки. У дослідженні запропоновано комплекс заходів щодо підвищення результативності публічного управління. До управлінських пропозицій належить вдосконалення координації між центральними та регіональними органами влади, впровадження стратегічного планування з визначенням конкретних цілей та показників ефективності, інтеграція інформаційних систем для збору та аналізу даних, а також застосування сучасних методів управління за результатами та цілями. Організаційні пропозиції включають оптимізацію мережі закладів охорони здоров'я, підвищення якості стандартів надання медичної допомоги, впровадження системи оцінки результативності діяльності закладів, а також розвиток програм громадського здоров'я та профілактики захворювань. Кадрові пропозиції передбачають підвищення кваліфікації медичних працівників, створення стимулів для роботи в сільських та віддалених районах, впровадження системи професійного розвитку та атестації персоналу.

Особливо важливим аспектом є комплексна взаємодія управлінських, організаційних та кадрових заходів. Використання сучасних інформаційних технологій у поєднанні з прозорим фінансуванням, контролем якості та підвищенням кваліфікації персоналу дозволяє забезпечити ефективне функціонування системи охорони здоров'я. У Чернівецькій області приклади успішної реалізації таких заходів включають розвиток центрів первинної медико-санітарної допомоги, впровадження електронних медичних карток, створення міжрайонних консорціумів лікарень та обласного аналітичного центру статистики, що підвищує ефективність управління ресурсами та якість надання послуг.

Бібліографічний список:

1. Маркевич Ю. О. Еволюція теоретичних підходів до управління охороною здоров'я в системі економічної науки. *Академічні візії*. 2024. № 38. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15353222>
2. Черніховський Р. Правові засади публічного управління у сфері охорони здоров'я в кризових умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 3. С. 82–86. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2024.3/16>
3. Бачинська О.М., Винниченко-Куликова Л.О. Формування системи управління якістю медичної допомоги в Україні в реаліях сьогодення. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2 (04). С. 10–15. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-2
4. Валах В., Рудінська О., Бусел С., Князькова В. Управління якістю медичних послуг в Україні в контексті міжнародного досвіду. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 94–105. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>
5. Гаруст Ю. Суб'єкти формування та реалізації політики держави у сфері охорони здоров'я України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія право*. Випуск 84: частина 3, 2024. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.8>

References:

1. Markevych, Yu.O. (2024) Evoliutsiia teoretychnykh pidkhdov do upravlinnia okhoronoiu zdorovia v systemi ekonomichnoi nauky [Evolution of theoretical approaches to healthcare management in the system of economic science]. *Akademichni vizii*, 38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15353222>
2. Chernikhovskiy, R. (2024) Pravovi zasady publichnogo upravlinnia u sferi okhorony zdorovia v kryzovykh umovakh [Legal foundations of public administration in the healthcare sector under crisis conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 3, pp. 82–86. <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2024.3/16>
3. Bachynska, O.M. and Vynnychenko-Kulykova, L.O. (2024) Formuvannia systemy upravlinnia yakistiu medychnoi dopomohy v Ukraini v realiiakh sohodennia [Formation of the healthcare quality management system in Ukraine under current conditions]. *Inklyuzyvna ekonomika*, 2(04), pp. 10–15. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-2

4. Valakh, V., Rudinska, O., Busel, S. and Kniazkova, V. (2024) Upravlinnia yakistiu medychnykh posluh v Ukraini v konteksti mizhnarodnoho dosvidu [Healthcare service quality management in Ukraine in the context of international experience]. *Ekonomichnyi analiz*, 34(2), pp. 94–105. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>
5. Harust, Yu. (2024) Subiekty formuvannia ta realizatsii polityky derzhavy u sferi okhorony zdorovia Ukrainy [Subjects of the formation and implementation of state policy in the healthcare sector of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Pravo*, 84(3). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.8>

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ВІННИЧЧИНИ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЧИННИКІВ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та поглиблення процесів децентралізації. Сучасні виклики вимагають від органів місцевого самоврядування формування ефективного інституційного середовища, здатного забезпечити стає економічне зростання, фінансову самодостатність, високу якість публічного управління та адаптивність до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Особливої актуальності ця проблема набуває для територіальних громад Вінницької області, які характеризуються різним рівнем соціально-економічного розвитку, фінансової спроможності та інституційної зрілості. Метою статті є обґрунтування напрямів посилення впливу формальних і неформальних інститутів на підвищення конкурентоспроможності територіальних громад Вінницької області та розроблення практичних рекомендацій щодо зміцнення їх інституційної спроможності. У дослідженні використано системний, інституціональний, структурно-функціональний, порівняльний, аналітичний та логічний методи, що дозволили комплексно оцінити сучасний стан функціонування територіальних громад, визначити ключові інституційні чинники їх розвитку та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи місцевого управління. Теоретичною основою дослідження стали положення інституціональної теорії, концепції *good governance*, *rule-based systems*, *new public management*, *endogenous development* та сучасних підходів до розвитку місцевого самоврядування. За результатами дослідження встановлено, що підвищення конкурентоспроможності територіальних громад має базуватися на комплексному розвитку формальних і неформальних інститутів. Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегічного та просторового планування, розвитку середньострокового бюджетування, програмно-цільового методу, цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, модернізації кадрової політики, запровадження систем оцінювання ефективності діяльності та посилення механізмів публічної підзвітності. Запропоновано трирічний план реалізації заходів, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності громад, розвиток інвестиційної привабливості, цифровізацію управлінських процесів, розширення міжнародного співробітництва та підвищення фінансової стійкості. Значну увагу приділено розвитку неформальних інститутів – довіри, соціального капіталу, громадської участі, партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянськістю, а також формуванню локальної ідентичності. Доведено перспективність адаптації європейського підходу LEADER як інструменту мобілізації місцевих ресурсів, розвитку партнерств і підтримки ініціатив «знизу», що сприятиме зміцненню соціальної згуртованості та активізації економічного розвитку громад. Зроблено висновок, що забезпечення довгострокової конкурентоспроможності територіальних громад можливе лише за умови комплексного поєднання ефективних формальних механізмів управління з розвитком неформальних інститутів, які формують довіру, співпрацю та громадянську активність. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню якості публічного управління, зміцненню фінансової та інституційної спроможності громад, розширенню інвестиційних можливостей, розвитку міжмуніципального й міжнародного партнерства, а також створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад Вінницької області в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Ключові слова: конкурентоспроможність громад; інституційні чинники; формальні та неформальні інститути; інституційна спроможність, фінансова стійкість.

Turchyn Nataliia, Vinnytsia Regional Military Administration

Corresponding Author, e-mail: turchyn.n@donnu.edu.ua

IMPROVING PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

The relevance of this study is determined by the need to enhance the competitiveness of Ukraine's territorial communities in the context of martial law, post-war recovery, and the continuing decentralisation reform. Contemporary challenges require local governments to establish an effective institutional environment capable of ensuring sustainable economic growth, financial self-sufficiency, high-quality public governance, and resilience to internal and external risks. These issues are particularly relevant for the territorial communities of Vinnytsia Oblast, which differ considerably in terms of socio-economic development, fiscal capacity, and institutional maturity. The aim of this article is to substantiate directions for strengthening the influence of formal and informal institutions on the competitiveness of territorial communities in Vinnytsia Oblast and to develop practical recommendations for enhancing their institutional capacity. The study employs systems, institutional, structural-functional, comparative, analytical, and logical methods, enabling a comprehensive assessment of the current functioning of territorial communities, the identification of the key institutional factors shaping their development, and the formulation of proposals for improving local governance. The theoretical framework is based on institutional theory, the concepts of good governance, rule-based systems, new public management, endogenous development, and contemporary approaches to local government development. The findings demonstrate that improving the competitiveness of territorial communities requires the integrated development of both formal and informal institutions. The study substantiates the need to improve strategic and spatial planning, strengthen medium-term budgeting and programme-based budgeting, accelerate the digital transformation of local governments, modernise human resource management, introduce performance evaluation systems, and reinforce mechanisms of public accountability. A three-year implementation plan is proposed, focusing on strengthening institutional capacity, increasing investment attractiveness, digitalising governance processes, expanding international cooperation, and enhancing financial resilience. Particular attention is devoted to the development of informal institutions, including trust, social capital, civic participation, collaborative partnerships between public authorities, businesses, and civil society, as well as the strengthening of local identity. The study also demonstrates the potential of adapting the European LEADER approach as a mechanism for mobilising local resources, fostering partnerships, and supporting bottom-up initiatives, thereby strengthening social cohesion and stimulating local economic development. The study concludes that the long-term competitiveness of territorial communities can only be achieved through a balanced combination of effective formal governance mechanisms and well-developed informal institutions that foster trust, cooperation, and civic engagement. The implementation of the proposed recommendations will contribute to improving the quality of public governance, strengthening the financial and institutional capacity of territorial communities, expanding investment opportunities, promoting intermunicipal and international cooperation, and creating favourable conditions for the sustainable socio-economic development of the territorial communities of Vinnytsia Oblast in the context of martial law and Ukraine's post-war recovery.

Keywords: *competitiveness of communities; institutional factors; formal and informal institutions; institutional capacity; financial resilience.*

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток територіальних громад України відбувається в умовах посиленої конкуренції за ресурси, інвестиції та людський капітал, а також під впливом воєнних викликів і необхідності післявоєнного відновлення. У таких умовах інституційні чинники перетворюються на ключові драйвери конкурентоспроможності громад, оскільки саме вони визначають їхню здатність забезпечувати ефективне управління, фінансову стійкість, інноваційний розвиток та адаптивність до змін. Для громад Вінницької області, що демонструють значну внутрішню диференціацію за рівнем управлінської та фінансової спроможності, дослідження цих чинників набуває особливої актуальності. Його значущість зростає у контексті необхідності формування науково обґрунтованих механізмів розвитку, здатних забезпечити стійкість і якісне управління в умовах воєнного стану. У науковій літературі проблематика інституцій та розвитку територій висвітлена в межах інституціональної теорії, концепцій good governance, rule-based systems та теорії соціального капіталу. Водночас системні дослідження, що комплексно оцінюють формальні

й неформальні інститути та їхній вплив на конкурентоспроможність громад у регіональному контексті, залишаються недостатньо розробленими. Особливо це стосується прикладних моделей оцінювання та механізмів підсилення інституційної спроможності громад у воєнний період.

Стан теоретичної розробки теми. Питання конкурентоспроможності територіальних громад особливо актуальне в умовах воєнного стану, коли певні регіони України знаходяться у стані донорів для інших. Саме це зумовлює написання публікацій на дану тематику серед вітчизняних авторів. Так, наприклад, колектив авторів у складі Л. Кльоба, Т. Кльоба, С. Кльоба присвятили публікацію дослідження характеристик інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад [1]. О. Піддубняк акцентував дослідження на здійсненні аналізу взаємозв'язку між ресурсним потенціалом територіальних громад та ефективністю функціонування ресурсного механізму [2]. У спільному дослідженні О. Подзізей та Т. Шматковська на основі дослідження теоретичних засад відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів прийшли до висновку, що відновлення конкурентоспроможності регіонів та їх ефективний розвиток є складним процесом, який вимагає системного підходу та застосування економіко-математичного моделювання в процесі формування стратегії відновлення з метою забезпечення ефективності розвитку територіальних громад та регіонів у цілому [3]. У дослідженні Г. Ніколенко проведено формування методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад внаслідок якого розроблена методика дозволяє здійснювати як порівняльний аналіз між громадами, так і моніторинг динаміки розвитку окремої громади, створюючи наукову основу для прийняття стратегічних рішень та цільових програм підвищення конкурентоспроможності громад з урахуванням регіональної специфіки [4]. О. Дудкіна та І. Чикало на основі аналізу брендингу територій Копичинецькою територіальною громадою навели рекомендації щодо застосування технологій муніципального маркетингу у процесі формування бренду територіальної громади [5].

Мета статті у розробленні та обґрунтуванні напрямів посилення впливу формальних інститутів на підвищення конкурентоспроможності територіальних громад Вінницької області.

Виклад основного матеріалу. Формальні інститути, тобто сукупність законодавчих, нормативних, управлінських і процедурних механізмів, становлять основу функціонування місцевого врядування та визначають якість інституційної спроможності територіальних громад. У межах інституціонального підходу саме вони формують «правила гри» (rule-based systems), які забезпечують передбачуваність управлінських рішень, знижують транзакційні витрати та підвищують ефективність використання ресурсів. Міжнародні концепції good governance підкреслюють, що стабільні формальні інституції є ключем до прозорості, підзвітності, інклюзивності та результативності місцевої влади, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність територіальних громад.

Водночас посилення впливу формальних інститутів неможливе без належної ролі держави та якісної нормативно-правової бази. Центральні органи влади формують рамкове законодавче поле децентралізації, місцевого самоврядування, бюджетних відносин та регіональної політики, від якого залежить обсяг повноважень, фінансова автономія та стимулююча функція міжбюджетних трансфертів для громад. Якість нормативної бази – її узгодженість, стабільність, відсутність суперечностей, прозорість механізмів імплементації – визначає, наскільки ефективно місцевий рівень може реалізовувати свою компетенцію, планувати розвиток і залучати інвестиції. Системність державної регіональної політики, наявність чітких критеріїв розподілу субвенцій та коштів Державного фонду регіонального розвитку, доступність інструментів підтримки (конкурси проєктів, грантові програми, публічно-приватне партнерство) посилюють дієвість формальних інститутів на локальному рівні. Натомість правова фрагментованість, часті зміни правил гри, нечіткість процедур або дублювання повноважень послаблюють інституційну спроможність громад, підвищують ризики та транзакційні витрати, стримують розвиток.

У контексті зміцнення інституційної спроможності територіальних громад Вінниччини ключовим завданням залишається удосконалення системи стратегічного планування. Наявність формалізованих стратегічних процесів створює основу для довгострокової стійкості та керованого розвитку. Регулярне оновлення стратегій з урахуванням реальних бюджетних можливостей, запровадження ключових показників ефективності (KPI), а також функціонування повноцінної системи моніторингу й оцінювання результативності програм забезпечують перетворення стратегії на дієвий управлінський інструмент, а не формальну декларацію. За таких умов громади поступово відходять від реактивного підходу та переходять до моделі розвитку, орієнтованої на перспективне планування, що узгоджується з провідними концепціями стратегічного менеджменту у публічному секторі та державними документами регіональної політики.

Просторове планування, представлене генеральними та детальними планами територій, має бути інституціоналізоване як обов'язковий елемент розвитку. У термінах *institutional capacity* воно забезпечує можливість управляти земельними ресурсами на основі достовірних даних, мінімізувати ризики хаотичної забудови та створювати умови для інвестиційних рішень, які потребують правової визначеності та упорядкованості простору. Важливо, щоб державні стандарти містобудівної документації, регламенти погодження та нагляду не перетворювалися на бар'єр, а працювали як прозорий, чітко структурований інструмент підтримки місцевого розвитку.

Підвищення результативності бюджетного процесу має відповідати принципам *new public management*, орієнтованим на ефективність і результат. Середньострокове бюджетування, програмно-цільовий метод та розробка фінансових політик територіальних громад зміцнюють фінансову дисципліну, забезпечують прозоре управління боргом і резервами та сприяють зростанню частки бюджету розвитку. Такі механізми наближають місцевий рівень до моделі *evidence-based policymaking*, де бюджетні рішення обґрунтовуються аналітично, а державна бюджетна та міжбюджетна політика створює стабільні рамки для цього процесу.

Оптимізація структури управлінського апарату є важливим елементом посилення формальних інститутів і відповідає концепціям *institutional performance* та *public value*. Проведення функціональних аудитів, впровадження атестації та оцінювання працівників, а також посилення кадрових і економічних підрозділів фахівцями з проєктного менеджменту, фінансів і цифрових технологій створюють основу для ефективного управління та якісного надання послуг. Формування компетентних управлінських команд підвищує інституційну спроможність громади ухвалювати рішення, реалізовувати проєкти та залучати зовнішні ресурси; при цьому державна політика у сфері служби в органах місцевого самоврядування (стандарти компетентностей, система підвищення кваліфікації, єдині підходи до добору кадрів) посилює ефект цих зусиль.

Розвиток цифрової інфраструктури є ключовим чинником модернізації формальних інститутів. Перехід на електронний документообіг, створення цифрових архівів і реєстрів, впровадження GIS-систем та автоматизація адміністративних процедур забезпечують прозорість, зменшують корупційні ризики і підвищують швидкість обслуговування громадян. З позиції теорії *good governance* це відповідає критеріям ефективності, відкритості та підзвітності, а також сприяє переходу до *data-driven* управління. У цьому контексті важливими є державні програми цифрової трансформації, єдині технічні стандарти та платформи (реєстри, «Трембіта», державні інформаційні системи), які дозволяють громадам інтегрувати свої рішення у загальнонаціональний цифровий простір.

Удосконалення механізмів публічної підзвітності є центральним елементом *rule-based governance*, оскільки довіра до влади формується через прозорість процесів. Запровадження відкритих бюджетів, онлайн-трансляцій, публікація звітів у форматі *Open Budget*, а також розвиток комунікаційної взаємодії зі ЗМІ та громадськістю створюють умови, за яких мешканці можуть оцінювати ефективність влади. Наглядові та консультативні ради зміцнюють механізми участі та зменшують розрив між управлінськими рішеннями та очікуваннями населення. Важливо, що держава, встановлюючи стандарти прозорості (доступ до публічної інформації, антикорупційне законодавство, вимоги до оприлюднення даних), посилює дієвість цих механізмів на локальному рівні.

Важливим напрямом є також розвиток інституцій економічного розвитку. Агенції місцевого розвитку, офіси інвестицій та механізми підтримки малого й середнього бізнесу – це інструменти, які згідно з підходом *endogenous development* активізують внутрішні ресурси територіальної громади, стимулюють підприємництво та створюють додану вартість на місцевому рівні. Інституціональне закріплення таких структур у локальних та державних нормативних актах забезпечує сталість їхньої роботи та зменшує залежність від політичних циклів і зовнішніх шоків.

Загалом запропонований комплекс заходів відповідає парадигмі інституційного розвитку, яка передбачає, що стійкість територіальної громади визначається не лише обсягом доступних ресурсів, а здатністю формальних інститутів ефективно регулювати їх використання. Вплив держави через якісну, узгоджену й передбачувану нормативно-правову базу, стабільні механізми фінансової підтримки та чіткі стандарти публічного управління посилює потенціал місцевого рівня та створює умови для зростання конкурентоспроможності. Посилення прозорості, підзвітності, професійності, цифровізації та економічної орієнтованості формує інституційне середовище, що підвищує конкурентні позиції територіальних громад Вінницької області та створює основу для довгострокового розвитку.

Для переходу від стратегічних орієнтирів до практичних дій громадам пропонується трирічний план реалізації, що деталізує етапи впровадження та необхідні інструменти (таблиця 1).

План реалізації стратегічних напрямів на 2025–2027 роки

Напрямок	Заплановані дії
2025 рік – Формування інституційного та фінансового фундаменту	
Інституційна спроможність	Провести аудит кадрових потреб та сформувати програми навчання з управління, фінансів, стратегування і цифрових сервісів. Створити або модернізувати агенцію місцевого розвитку / офіс міжнародної співпраці. Запровадити внутрішній аудит управлінських рішень та фінансових процесів.
Фінансова стійкість	Розпочати цифрову інвентаризацію земель і нерухомості (60% охоплення). Впровадити автоматизований облік місцевих податків і контроль за надходженнями. Оптимізувати структуру апарату управління та зменшити частку витрат споживання.
Економічний розвиток	Запустити сервіс «єдиного вікна» для бізнесу. Підготувати концепцію індустріального парку. Створити консультаційний центр для малого та середнього підприємництва програму підтримки стартапів.
Цифрова трансформація	Впровадити е-документообіг та електронні реєстри. Розпочати використання GIS-систем у тестових секторах. Підвищити цифрову грамотність працівників.
Партнерства	Створити портфель проєктів для інвесторів (не менше 10). Подати заявки на U-LEAD, UNDP, Interreg. Налагодити міжмуніципальні партнерства.
2026 рік – Активне впровадження інвестиційних та економічних проєктів	
Фінансова стійкість	Завершити цифрову інвентаризацію земель і нерухомості (100% охоплення). Створити фінансові дашборди для моніторингу бюджету. Запровадити стандарти фінансової дисципліни для структурних підрозділів.
Економічний розвиток	Розпочати будівництво/модернізацію індустріального парку. Запустити муніципальні гранти для малого та середнього бізнесу. Створити бізнес-інкубатор та програму підтримки стартапів.
Цифровізація	Масове впровадження онлайн-послуг (підключення мешканців). Інтеграція GIS у земельні рішення, планування та управління майном. Розширення функціоналу цифрових кабінетів.
Партнерства	Реалізація перших спільних проєктів із донорами. Проведення стажувань працівників у міжнародних муніципалітетах.
Соціальна стійкість	Запуск молодіжних програм, розвиток культурних і спортивних просторів. Створення програм повернення трудових мігрантів.
2027 рік – Масштабування, інституційна стабілізація та сталий розвиток	
Інституційна спроможність	Провести оцінку управлінських команд і оновити кадрову стратегію. Забезпечити сталу роботу агенцій розвитку та офісів міжнародної співпраці.
Економічний розвиток	Повноцінний запуск індустріальних парків із резидентами. Розширення програм підтримки підприємництва та інвестиційних стимулів. Проведення маркетингових кампаній для залучення інвесторів.
Цифровізація	Забезпечити доступність 90% адміністративних послуг онлайн. Повністю інтегрувати е-документообіг та електронні реєстри. Розширити GIS до повного управління інфраструктурними об'єктами.
Соціальний розвиток	Завершити ключові соціальні та інфраструктурні проєкти. Масштабувати програми підтримки молоді та фахівців.
Управління ризиками	Оновити плани безперервності діяльності. Поповнити резервні фонди. Запровадити систему регулярного аудиту інфраструктурних і безпекових ризиків.

Загалом реалізація плану забезпечить інституційно та фінансово спроможну, інвестиційно привабливу й соціально стійку громаду з високим рівнем конкурентоспроможності.

Отже, запропоновані рекомендації є логічним продовженням проведеного аналізу та спрямовані на усунення ключових інституційних та економічних бар'єрів, які стримують розвиток територіальних громад Вінниччини. Їх реалізація дозволить зміцнити фінансову основу місцевого самоврядування, підвищити якість управління та стратегічного планування, активізувати економічну діяльність та інвестиційний потенціал, розширити мережу партнерських зв'язків та забезпечити стійкість до демографічних і економічних викликів. У середньостроковій перспективі це сприятиме формуванню збалансованого просторового розвитку, підвищенню конкурентоспроможності територіальних громад та покращенню якості життя населення Вінницької області.

Неформальні інститути, такі як культура взаємодії, рівень довіри, соціальна згуртованість, громадська активність і локальна ідентичність, становлять критичний елемент інституційної спроможності територіальних громад Вінницької області. Аналіз показує, що значна частина громад регіону стикається з низьким рівнем участі населення в ухваленні рішень, слабкою комунікацією між владою та мешканцями, фрагментованістю громадських ініціатив і недостатнім розвитком горизонтальних мереж співпраці. У межах неоінституціонального підходу саме такі неформальні чинники визначають ефективність формальних правил і здатність громади до самоорганізації та інноваційності.

Підсилення неформальних інститутів потребує системної роботи над розвитком довіри між владою та мешканцями. Багато громад Вінниччини демонструють низький рівень комунікації та залучення громадськості, що знижує якість стратегічних рішень і створює бар'єри для впровадження реформ. Поширення практик регулярних публічних консультацій, відкритих зустрічей і бюджетів участі формує середовище, у якому громадяни стають співтворцями локальної політики, а місцева влада отримує зворотний зв'язок, що підвищує результативність управління. Такі інструменти відповідають логіці community-based governance, у якій участь не є додатком до політики, а її невід'ємним структурним елементом.

Слабкість горизонтальних соціальних мереж – характерна проблема для багатьох сільських та малих громад області. Обмежена кількість громадських організацій, відсутність інфраструктури для роботи спільнот та низький рівень неформальної взаємодії послаблюють соціальний капітал. Підтримка громадських організацій через програми мікрогрантів, проведення навчань, створення молодіжних хабів і коворкінгів допомагає сформувати сталі мережі співпраці, що підвищують здатність громади мобілізувати ресурси, генерувати проєкти та реагувати на виклики.

Важливим інструментом розвитку неформальних інститутів є зміцнення партнерської культури. У громадах, залежних від одного великого підприємства (Ладижинська, Глуховецька, Гайсинська громади), відсутність різноманітних партнерств з бізнесом, громадським сектором і сусідніми громадами створює інституційну вразливість. Формування рад підприємців, бізнес-форумів, консультативних груп та локальних діалогових платформ дозволяє створити стабільні неформальні канали комунікації, що зменшує конфліктність, підвищує передбачуваність рішень та стимулює інвестиційну активність.

У цьому контексті важливо відзначити потенціал програми LEADER як інструменту розвитку саме неформальних інституцій. Попри наявність формалізованих процедур фінансування, підхід LEADER належить до моделі неформальних інститутів, оскільки заснований на принципах довіри, співпраці, горизонтальної взаємодії та спільного прийняття рішень. Програма LEADER (фр. *Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale* – «Зв'язок між діями з розвитку сільської економіки») є ініціативою Європейського Союзу, започаткованою у 1991 р. Її концептуальною основою є перенесення центру прийняття рішень щодо розвитку сільських територій на місцевий рівень: ключові рішення ухвалюють не центральні органи влади, а самі громади. Для цього формуються локальні групи дій (LAG – *Local Action Groups*), до складу яких входять представники органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та інших стейкхолдерів, що спільно відповідають за стратегічне планування та реалізацію проєктів розвитку територій.

Підхід LEADER ґрунтується на низці принципів, які відрізняють його від традиційних моделей регіональної політики. По-перше, реалізується принцип «знизу вгору», відповідно до якого пріоритети та напрями розвитку визначаються безпосередньо на місцевому рівні: локальні групи дій розробляють і впроваджують стратегії розвитку, орієнтовані на специфіку громади. По-друге, застосовується територіальний підхід: кожна територія розглядається як окрема цілісність із власною стратегією розвитку та визначеними межами охоплення (як правило, від 10 000 до 150 000 жителів).

По-третє, програмою інституціоналізовано партнерський формат управління: до складу LAG входять представники місцевої влади (менше 50 % членів), бізнесу, фермерських господарств, підприємців і громадського сектору, які мають рівні права у процесі прийняття рішень.

Важливим елементом є децентралізоване управління фінансовими ресурсами: кожна локальна група дій отримує визначений обсяг коштів і самостійно розподіляє їх між проектами, за підтримки структур ЄС та національних урядів. Окремий акцент робиться на інноваційності: заохочується використання нових технологій і підходів, зокрема цифрових платформ для просування місцевої продукції, енергозберігаючих рішень, екологічно орієнтованих практик тощо. Крім того, LEADER передбачає багаторівневий та комплексний підхід – підтримуються інтегровані проекти, що поєднують різні сфери (сільське господарство, туризм, культуру, екологію, соціальні ініціативи) й мобілізують ресурси кількох секторів. Важливою складовою є також міжрегіональне та транскордонне співробітництво: локальні групи дій можуть реалізовувати спільні проекти й обмінюватися досвідом з іншими регіонами Європи; координаційну та методичну підтримку забезпечує Європейська мережа LEADER (ENRD).

Фінансування ініціатив LEADER здійснюється переважно за рахунок Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій (EAFRD), який покриває основну частку видатків (як правило, 50–85 %). Додатковими джерелами виступають державні та місцеві бюджети, а також кошти бізнесу та міжнародних організацій у форматі співфінансування. Тематичний спектр підтримуваних проектів є широким і може охоплювати розвиток місцевого підприємництва, модернізацію інфраструктури, туризм і збереження культурної спадщини, екологічні ініціативи, соціальні послуги тощо.

Значення підходу LEADER для розвитку сільських територій ЄС полягає в тому, що він поєднує мобілізацію місцевих спільнот, стимулювання ініціатив «знизу», запровадження інновацій та партнерських форматів управління. Завдяки активному залученню різних груп стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень підвищується рівень соціального капіталу, довіри й відповідальності за результати. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню економічної конкурентоспроможності громад, формуванню нових робочих місць, диверсифікації місцевої економіки та забезпеченню довгострокової фінансової і соціальної стабільності сільських регіонів.

В Україні повномасштабне впровадження програми LEADER наразі відсутнє, однак для громад Вінницької області цей підхід відкриває значний потенціал посилення інституційної спроможності та конкурентоспроможності сільських і селищних територій. Узагальнення європейського досвіду дає підстави стверджувати, що активна участь місцевих спільнот у плануванні та реалізації політики розвитку може стати дієвим інструментом досягнення сталого й інклюзивного зростання за умов належно організованої взаємодії всіх зацікавлених сторін.

Для адаптації підходу LEADER до умов Вінниччини доцільно розглядати його впровадження як послідовний, поетапний процес. На початковому етапі важливо забезпечити інформування населення й стейкхолдерів про можливості програми через комунікаційні кампанії, публічні обговорення та консультації. Наступним кроком є формування місцевих ініціативних груп (майбутніх LAG) із представників органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, активістів з метою спільного визначення пріоритетів розвитку. На основі залучення місцевих стейкхолдерів має бути проведений комплексний аналіз ресурсного потенціалу, потреб і проблем громад (у сферах сільського господарства, туризму, культурної спадщини, екології тощо) та підготовлена стратегія місцевого розвитку, адаптована до специфіки регіону.

Подальші етапи включають розроблення проектних заявок із визначенням моделей співфінансування, запуск і реалізацію конкретних проектів, створення системи моніторингу їх результативності й ефективності, а також, за потреби, коригування стратегії. Важливою складовою є налагодження мережевої співпраці з іншими громадами та міжнародними партнерами з метою обміну досвідом, залучення додаткових ресурсів і інтеграції місцевих ініціатив у ширші європейські програми розвитку. Кожен із зазначених кроків виступає необхідною ланкою у формуванні цілісної системи впровадження підходу LEADER у громадах сільської місцевості Вінницької області.

Очікувані ефекти від застосування LEADER для сільських та селищних громад регіону пов'язані з можливістю системно залучати фінансові ресурси Європейського Союзу для модернізації інфраструктури, розвитку туризму й агробізнесу, підтримки ремесел і збереження нематеріальної та матеріальної культурної спадщини. Реалізація таких проектів сприятиме створенню нових робочих місць, зростанню доходів населення, підвищенню якості життя та зміцненню місцевої ідентичності. Активна участь мешканців у плануванні та реалізації ініціатив посилюватиме соціальний капітал і

довіру до місцевої влади, а включення громад Вінницької області в мережі міжрегіонального та міжнародного співробітництва в межах LEADER стане важливим інструментом інтеграції у європейський простір розвитку в контексті євроінтеграційних прагнень України.

Розвиток локальної ідентичності та ціннісно-культурної основи громади також є важливим напрямом підсилення неформальних інститутів. Підтримка культурних подій, розвиток локального бренду, збереження історичної спадщини та створення туристичних продуктів вибудовують емоційний зв'язок мешканців із територією. Для депопуляційних громад Вінниччини такі ініціативи є інструментом утримання молоді, формування спільнотної солідарності та залучення внутрішніх інвестицій.

Подолання інституційної інерції (path dependence), характерної для частини громад області, потребує формування нового покоління місцевих лідерів. Програми молодіжного лідерства, менторські програми, залучення агентів змін та розвиток волонтерської інфраструктури створюють умови для появи активного середовища, яке спроможне формувати нові поведінкові моделі та підтримувати ініціативи розвитку.

Отже, зміцнення неформальних інституцій є стратегічно важливим компонентом конкурентоспроможності громад Вінницької області. Довіра, кооперація, активність мешканців, партнерські взаємодії та розвиток соціального капіталу не лише підсилюють ефективність формальних механізмів, а й формують інституційне середовище, яке здатне забезпечити стійке економічне зростання, соціальну стабільність і високий рівень адаптивності громад до сучасних викликів. Програма LEADER та подібні підходи можуть виступати каталізаторами цих процесів, відкриваючи нові можливості для розвитку сільських територій Вінниччини в контексті європейської інтеграції.

Висновки. В дослідженні запропоновано узгоджений комплекс заходів щодо посилення впливу формальних інститутів на конкурентоспроможність територіальних громад Вінниччини. Обґрунтовано необхідність інституціоналізації повного циклу стратегічного планування – від розробки та регулярного оновлення стратегій розвитку й просторових планів до запровадження систем моніторингу та оцінювання на основі KPI. Підкреслено важливість середньострокового бюджетування, посилення ролі програмно-цільового методу, цифрової інвентаризації ресурсів, оптимізації структури управлінського апарату та зміцнення кадрового потенціалу, розвитку цифрових сервісів, прозорості бюджетного процесу й інструментів публічної підзвітності. Розроблений трирічний план реалізації на 2025–2027 роки надає громадам практичний «дорожній план» поетапного зміцнення інституційної спроможності – від формування фундаменту (аудити, інвентаризація, створення агенцій розвитку, запуск електронних сервісів) до масштабування інвестиційних, інноваційних та соціальних проєктів і впровадження системи управління ризиками. Особливий акцент зроблено на узгодженні цих дій із державною регіональною політикою та вдосконаленні нормативно-правової бази, від якості якої залежить стабільність інституційного середовища на місцевому рівні.

Також, запропоновано механізми розвитку неформальних інститутів, без яких формальні інститути часто виявляються малоефективними. У роботі показано, що низький рівень довіри, обмежена участь мешканців у прийнятті рішень, слабкість горизонтальних мереж співпраці та патерналістські очікування у частини громад обмежують інституційний потенціал навіть за наявності достатнього ресурсного базису. Запропоновано напрямки посилення неформальних інститутів: розгортання сталих практик публічних консультацій і бюджетів участі, підтримка місцевих громадських організацій та ініціативних груп, створення молодіжних і громадських просторів, розвиток рад підприємців і постійних платформ діалогу між владою, бізнесом та громадськістю. Особливу увагу приділено адаптації підходу LEADER як інструменту, що поєднує формалізовані процедури з високою роллю довіри, партнерства та локальної самоорганізації. Впровадження локальних груп дій, які об'єднують представників влади, бізнесу та громадського сектору, розглядається як перспективний механізм зміцнення соціального капіталу, мобілізації місцевих ресурсів та формування інтегрованих проєктів розвитку сільських і селищних громад Вінниччини.

Сукупність теоретичних, методичних та прикладних результатів дослідження має вагоме науково-практичне значення. Запропонований інтегральний показник конкурентоспроможності, удосконалена типологія громад за рівнем інституційної спроможності, виявлені закономірності впливу формальних і неформальних інститутів на соціально-економічні результати можуть бути використані органами публічної влади для моніторингу розвитку, коригування стратегій, підготовки програм відновлення та підвищення ефективності державної регіональної політики. Для органів

місцевого самоврядування Вінницької області результати дослідження становлять практичну основу для перегляду пріоритетів управління, перенесення акценту з реагування на поточні бюджетні дисбаланси на розвиток інституційної спроможності, стратегічного планування, партнерств та участі громадян. У перспективі подальших досліджень доцільно розширити масив емпіричних даних щодо неформальних інституційних параметрів (довіра, мережі взаємодії, поведінкові установки стейкхолдерів), а також протестувати запропоновану методику на інших регіонах України, що дозволить порівняти інституційні моделі розвитку та вдосконалити інструменти підвищення конкурентоспроможності територіальних громад у масштабі всієї держави.

Бібліографічний список:

1. Кльоба Л. Г., Кльоба Т. Л., Кльоба С. М. Характеристика інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 46–55. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.46>
2. Піддубняк О. Аналіз взаємозв'язку між ресурсним потенціалом територіальних громад та ефективністю функціонування ресурсного механізму. *Суспільство та національні інтереси*. № 11(19). 2025. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-685-694](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-685-694)
3. Подзізей О. О., Шматковська Т. О. Теоретичні засади відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 12–18. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03
4. Ніколенко Г. Б. Формування методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-41>
5. Дудкіна О., Чикало І. Брендінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>

References:

1. Kloba, L.H., Kloba, T.L. and Kloba, S.M. (2022) Kharakterystyka instrumentiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad [Characteristics of instruments for improving the competitiveness of territorial communities]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, pp. 46–55. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.46>
2. Piddubniak, O. (2025) Analiz vzaiemozviazku mizh resursnym potentsialom terytorialnykh hromad ta efektyvnistiu funktsionuvannia resursnoho mekhanizmu [Analysis of the relationship between the resource potential of territorial communities and the efficiency of the resource mechanism]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 11(19), pp. 685–694. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-685-694](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-685-694)
3. Podzizei, O.O. and Shmatkovska, T.O. (2023) Teoretychni zasady vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad i rehioniv [Theoretical foundations for restoring the competitiveness of territorial communities and regions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 82(3), pp. 12–18. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03
4. Nikolenko, H.B. (2025) Formuvannia metodyky kompleksnoho otsiniuvannia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad [Development of a methodology for comprehensive assessment of the competitiveness of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-41>
5. Dudkina, O. and Chykalo, I. (2024) Brendynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorialnoi hromady [Branding as a tool for enhancing the competitiveness of a territorial community]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>

DOI 10.31558/3083-5895.2025.2.3

УДК 336.1:352.07(477)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9220-9461>**Рябчук О. М., Вінницька обласна військова адміністрація****Автор-кореспондент, e-mail: riabchuk.o@donnu.edu.ua****НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

У статті досліджено напрями вдосконалення формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією системи місцевих фінансів України, розширенням повноважень територіальних громад та необхідністю забезпечення їх фінансової спроможності в умовах воєнного стану, руйнування економічної й критичної інфраструктури та зростання навантаження на місцеві бюджети. Метою статті є розроблення та обґрунтування напрямів удосконалення формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення. Інформаційну основу становлять нормативно-правові акти, офіційні матеріали Міністерства фінансів України, дані щодо муніципальних запозичень і концесійних угод, а також публікації та звіти міжнародних фінансових інституцій. Проаналізовано міжнародний досвід фінансової децентралізації та визначено перспективи адаптації окремих елементів європейської, польської, скандинавської, канадської й американської моделей до українських умов. Обґрунтовано необхідність розширення власної податкової бази територіальних громад, удосконалення оподаткування нерухомості, розвитку комерційної інфраструктури, впорядкування земельних відносин та створення інституційних інструментів регіонального розвитку. Визначено напрями трансформації системи фінансового вирівнювання територіальних диспропорцій, що передбачають удосконалення формульного підходу до розрахунку міжбюджетних трансфертів, запровадження спеціальних компенсаційних механізмів для постраждалих громад, розвиток стимулюючих трансфертів, модернізацію механізму реверсної дотації та інтеграцію середньострокового бюджетного планування. Наголошено на необхідності врахування внутрішнього потенціалу територій, екологічних наслідків воєнних дій та узгодження фінансового вирівнювання зі стратегічними документами просторового розвитку й повоєнного відновлення. Особливу увагу приділено можливостям використання інноваційних фінансових інструментів як додаткових джерел ресурсного забезпечення територіальних громад. Досліджено потенціал муніципальних облігацій, публічно-приватного партнерства, місцевих податкових стимулів, цифрових платформ та бюджетів участі. На основі українського й зарубіжного досвіду визначено переваги та обмеження застосування зазначених інструментів. Встановлено, що основними перешкодами для їх системного впровадження є нормативно-правові бар'єри, фінансові та ринкові ризики, недостатня інституційна і проєктна спроможність окремих громад, потреба у створенні безпечного цифрового середовища та необхідність урахування ризиків, пов'язаних із воєнними діями. Запропоновано розробляти довгострокові фінансові стратегії територіальних громад, які поєднуюватимуть бюджетне планування, муніципальні запозичення, публічно-приватне партнерство та податкові стимули. Обґрунтовано доцільність застосування змішаних моделей фінансування, розвитку цифрових платформ управління місцевими фінансами, підвищення фінансової та проєктної спроможності органів місцевого самоврядування і посилення громадської участі у визначенні інвестиційних пріоритетів. Зроблено висновок, що комплексне поєднання традиційних та інноваційних фінансових інструментів здатне посилити фінансову автономію й інвестиційну привабливість територіальних громад, забезпечити додаткові джерела довгострокового фінансування критичної інфраструктури та сформувати передумови для створення стійкої системи місцевих фінансів України.

Ключові слова: децентралізація, фінансові ресурси, місцеві бюджети, фінансова спроможність, податкові надходження, бюджетна політика

Riabchuk Olesia, Vinnytsia Regional Military Administration

Corresponding Author, e-mail: riabchuk.o@donnu.edu.ua

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE FORMATION OF FINANCIAL RESOURCES OF LOCAL GOVERNMENTS IN THE CONTEXT OF DECENTRALISATION

The article examines ways to improve the formation of financial resources of local governments in the context of decentralisation. The relevance of the study is determined by the transformation of Ukraine's local finance system, the expansion of the powers of territorial communities, and the need to ensure their financial capacity amid martial law, the destruction of economic and critical infrastructure, and the growing pressure on local budgets. The aim of the article is to develop and substantiate directions for improving the formation of financial resources of local governments under decentralisation. The study employs methods of analysis, synthesis, comparison, systematisation, and generalisation. The information base comprises regulatory and legal acts, official materials of the Ministry of Finance of Ukraine, data on municipal borrowing and concession agreements, as well as publications and reports of international financial institutions. International experience in fiscal decentralisation is analysed, and the prospects for adapting selected elements of European, Polish, Scandinavian, Canadian, and American models to the Ukrainian context are identified. The study substantiates the need to broaden the own-source tax base of territorial communities, improve property taxation, develop commercial infrastructure, streamline land relations, and establish institutional instruments for regional development. The article identifies directions for transforming the system of fiscal equalisation aimed at reducing territorial disparities. These include improving the formula-based approach to calculating intergovernmental transfers, introducing special compensation mechanisms for war-affected communities, developing incentive-based transfers, modernising the reverse grant mechanism, and integrating medium-term budget planning. The need to take into account the endogenous potential of territories and the environmental consequences of hostilities, as well as to align fiscal equalisation mechanisms with strategic spatial development and post-war recovery documents, is emphasised. Particular attention is paid to the potential of innovative financial instruments as additional sources of funding for territorial communities. The study examines municipal bonds, public-private partnerships, local tax incentives, digital platforms, and participatory budgeting. Drawing on Ukrainian and international experience, the advantages and limitations of these instruments are identified. The main barriers to their systematic implementation include regulatory constraints, financial and market risks, insufficient institutional and project management capacity of individual communities, the need to establish a secure digital environment, and the necessity of accounting for war-related risks. The article proposes the development of long-term financial strategies for territorial communities that combine budget planning, municipal borrowing, public-private partnerships, and tax incentives. It substantiates the feasibility of blended financing models, the development of digital platforms for local financial management, the strengthening of the financial and project management capacity of local governments, and greater public participation in setting investment priorities. The study concludes that a comprehensive combination of traditional and innovative financial instruments can strengthen the financial autonomy and investment attractiveness of territorial communities, provide additional sources of long-term financing for critical infrastructure, and create the necessary conditions for building a resilient local finance system in Ukraine.

Keywords: *decentralization, financial resources, local budgets, financial capacity, tax revenues, budget policy*

Актуальність дослідження. Процес децентралізації, започаткований в Україні у 2014 році, став однією з наймасштабніших реформ державного управління за роки незалежності та суттєво змінив систему формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування. Передача значної частини повноважень на базовий рівень управління, розширення доходної бази місцевих бюджетів, застосування нових принципів бюджетного планування та міжбюджетних відносин зумовили потребу у фундаментальному науковому дослідженні ефективності формування фінансової спроможності територіальних громад. У сучасних умовах воєнного стану, руйнування економічної інфраструктури та зростання навантаження на місцеві бюджети питання ресурсного забезпечення громад набуває ще більшої актуальності, адже саме вони забезпечують критично важливі публічні послуги, підтримують соціальну стабільність і реалізують проекти відновлення.

З наукової точки зору, проблема формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування залишається дискусійною у частині визначення концептуальних підходів до побудови ефективної дохідної бази, оптимізації міжбюджетних трансфертів, удосконалення інструментів фінансової автономії та оцінки реальної спроможності територіальних громад. Динамічні зміни бюджетного та податкового законодавства, адаптація публічних фінансів до умов війни та необхідність післявоєнного відновлення потребують оновленого теоретико-методологічного бачення. З суспільної точки зору дослідження має високу значущість, оскільки саме фінансова спроможність територіальних громад визначає рівень доступності й якості публічних послуг, темпи місцевого розвитку, інвестиційну привабливість територій та здатність місцевої влади ефективно виконувати свої функції в умовах кризових викликів.

Стан теоретичної розробки теми. Процес децентралізації в Україні призвів до того, що питання фінансової діяльності органів місцевого самоврядування стало досить актуальним. Так, наприклад, Д. Загірняк, В. Глухова, Х. Кравченко на основі дослідження тенденцій формування бюджетних ресурсів територіальних громад дійшли висновку, що мобілізація додаткових бюджетних ресурсів та їх ефективне використання сприятимуть підвищенню фінансової спроможності територіальних громад і поліпшенню якості надання суспільних послуг [1]. У дослідженні Г. Возняк, Г. Капленко, В. Ковалю акцентуються увага на ролі децентралізації як основи зміцнення фінансової самодостатності та розвитку територіальних громад [2]. Колектив авторів (М. Пітюлич, А. Крупка, В. Мінкович, О. Чакій) у дослідженні охарактеризували основні зміни місцевого бюджетного процесу, що виникли за умов воєнного стану та його впливу на розвиток територіальних громад [3]. Т. Канева, М. Карпенко визначили, що бюджетна децентралізація спрямована на покращання якості публічного управління та формування фінансово спроможних територіальних громад [4]. М. Крупка, В. Коваленко, В. Ілечко, О. Щербина на основі проведення діагностики податкових надходжень місцевих бюджетів в умовах децентралізації та воєнного стану в Україні визначили, що, з початком повномасштабного вторгнення, процеси децентралізації були призупинені в контексті необхідності акумулювання значних фінансових ресурсів у державному бюджеті для фінансування оборони й безпеки країни [5].

Мета статті у розробленні та обґрунтуванні напрямів вдосконалення формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу. Фінансова децентралізація у світовій практиці розглядається як один із найефективніших інструментів стимулювання регіонального розвитку, підвищення інвестиційної активності, формування економічної самостійності територій та зміцнення інституційної спроможності місцевих органів влади. У більшості розвинених країн вона стала не лише елементом реформи публічної влади, а й фундаментом для формування нової територіальної моделі економічного зростання, де регіони відіграють роль активних учасників розвитку, а не пасивних отримувачів державної допомоги. Для України, що переживає масштабні трансформації в системі місцевого самоврядування і готується до повоєнного відновлення, досвід фінансової децентралізації країн Європейського Союзу, Північної Америки та Скандинавських держав є надзвичайно актуальним та може стати основою для модернізації національної регіональної політики.

У Європейському Союзі фінансова децентралізація ґрунтується на принципах субсидіарності, партнерства та багаторівневого врядування, які забезпечують залучення місцевих і регіональних органів влади до реалізації складних економічних політик. Значний вплив на розвиток регіонів мають структурні фонди ЄС, зокрема Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР) / European Regional Development Fund (ERDF) для інвестицій у соціальний та економічний розвиток усіх регіонів і міст ЄС, Фонд згуртованості / Cohesion Fund (CF) для інвестицій у довкілля та транспорт у менш заможних країнах ЄС, Європейський соціальний фонд плюс (ЄСФ+) / European Social Fund plus (ESF+) для підтримки робочих місць і створення справедливого та соціально інклюзивного суспільства в країнах ЄС, Фонд справедливого переходу (ФСП) / Just Transition Fund (JTF) для підтримки регіонів у процесі переходу до кліматичної нейтральності в рамках Європейського зеленого курсу (Green Deal), які забезпечують фінансування інфраструктури, інноваційних проєктів, підтримку підприємництва, розвиток людського капіталу та модернізацію промислових систем. [6]

Важливою складовою є стратегія смарт-спеціалізації, що передбачає концентрацію фінансових та інтелектуальних ресурсів на тих напрямках економічної діяльності, де регіони мають конкурентні переваги. Практика європейських країн переконує, що регіони, які впроваджують такі стратегії, демонструють швидшу модернізацію економіки, зростання інноваційної активності та підвищення рівня зайнятості. Для України цей підхід може стати одним із найперспективніших, оскільки дозволяє не копіювати західну модель, а адаптувати її до власних умов, враховуючи ресурсні, кадрові та

технологічні можливості окремих територій. [7]

Надзвичайно близькою за контекстом до українських реалій є польська модель фінансової децентралізації. Реформа, започаткована наприкінці 1990-х років, привела до суттєвого зміцнення місцевих бюджетів, передачі частини податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток підприємств у розпорядження гмін, створення механізмів залучення фондів ЄС, а також формування локальних агенцій регіонального розвитку, які здійснюють експертизу проєктів і супроводжують інвесторів. Результатом стала широка інфраструктурна модернізація країни, зростання інвестицій, підвищення якості публічних послуг та зменшення регіональних диспропорцій. Польський досвід демонструє, що фінансова децентралізація має бути тісно пов'язана зі зміцненням інституційного потенціалу громад, розвитком стратегічного планування та ефективним адмініструванням місцевих податків. В Україні подібний підхід дозволить значно підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, особливо в умовах післявоєнної відбудови. [8]

Скандинавські країни є прикладом найбільш глибокої та якісно реалізованої фінансової децентралізації. Однією з ключових особливостей є високий рівень податкової автономії муніципалітетів, які отримують значну частку податку на доходи фізичних осіб і мають право встановлювати власні податкові ставки. Це дає змогу муніципалітетам самостійно формувати бюджетну політику, спрямовану на розвиток освіти, охорони здоров'я, комунальної інфраструктури та соціальних послуг. У Швеції та Данії діє надзвичайно прозора система міжмуніципального вирівнювання, яка враховує реальні витрати на соціальні послуги, демографічні особливості та податкову здатність територій. Такі моделі здатні забезпечити не лише рівність у доступі до послуг, а й стимулюють громади до підвищення ефективності використання ресурсів. Україна може використати скандинавський досвід для удосконалення власної системи міжбюджетних трансфертів, що особливо важливо для підтримки прифронтових та деокупованих територій. [9]

Канада, будучи федеративною державою, має розвинену систему фінансової автономії провінцій та муніципалітетів, що дозволяє ефективно управляти регіональним розвитком у країні з великою територією та різними природно-кліматичними умовами. Канадська система вирізняється широким застосуванням муніципальних запозичень, муніципальних облігацій, грантових фондів та партнерств між федеральним урядом і регіонами. Особливе місце займає Gas Tax Fund, коли частина федерального акцизу на паливе передається місцевим органам влади для фінансування інфраструктурних проєктів. Для України цей інструмент може стати надзвичайно корисним у контексті фінансування дорожньої інфраструктури, модернізації комунальних мереж та екологічних проєктів, оскільки дозволяє створити стабільне та прогнозоване джерело бюджетних надходжень. [10]

США представляють іншу модель – модель економічної конкуренції між територіями, у якій місцеві органи влади активно використовують податкові стимули для залучення бізнесу, розбудови індустріальних парків та створення робочих місць. Муніципалітети застосовують податкові канікули, пільги для інноваторів, спеціальні економічні зони, інвестиційні кредити та знижені ставки оподаткування. Поєднання податкової автономії та конкуренції створює умови, за яких регіони стають активними учасниками міжтериторіального "змагання" за інвестора, що стимулює розвиток локальної економіки. Для України це може бути корисним підходом у формуванні спеціальних режимів для індустріальних парків, технопарків, ІТ-кластерів та виробничих центрів у громадах. [11]

На основі аналізу міжнародного досвіду можна стверджувати, що ефективність фінансової децентралізації залежить не лише від обсягу переданих повноважень, а й від здатності держави забезпечити інституційні, податкові, бюджетні та управлінські механізми підтримки місцевого розвитку. Для України перспективним є створення системи, яка поєднає елементи європейської моделі структурної підтримки, польської інфраструктурної модернізації, скандинавської соціальної орієнтованості, канадської партнерськості та американської економічної конкуренції.

Важливим кроком є розширення власної податкової бази територіальних громад, включно з удосконаленням оподаткування нерухомості, збільшенням частки ПДФО на місцях, стимулюванням розвитку комерційної інфраструктури та впорядкуванням земельних відносин. Не менш значущим є створення інституційних інструментів регіонального розвитку: агенцій розвитку, фондів інновацій, інвестиційних фондів, регіональних інфраструктурних програм. Для України особливо перспективним стане формування системи фондів регіонального розвитку, аналогічної до структурних фондів ЄС, із чітким поділом на інфраструктурні, інституційні та інноваційні пріоритети.

Важливу роль у майбутньому розвитку відіграватиме система міжбюджетного вирівнювання. Україні необхідно створити механізми, які забезпечуватимуть не лише підтримку слабших громад, а

й стимулюватимуть сильні громади до активного розвитку. Для цього необхідні прозорі, математично обґрунтовані формули вирівнювання, які враховуватимуть податкову спроможність, демографічні особливості, інфраструктурні потреби та вплив воєнних дій. Особливої уваги потребують прифронтові та деокуповані території, для яких доцільно запровадити механізм автоматичного компенсаторного трансферту – подібно до того, який діє у Скандинавських країнах.

Не менш важливою є перспектива розвитку ринку муніципальних запозичень. Муніципальні облігації, які широко використовуються у США та Канаді, можуть стати для українських громад додатковим джерелом фінансування великих інфраструктурних проєктів. Водночас такі механізми потребують розвитку фінансової грамотності, створення системи рейтингів громад та удосконалення процедури бюджетного контролю.

Одним із ключових викликів для України у процесі впровадження фінансової децентралізації є створення сприятливого інституційного середовища, яке забезпечить не лише передачу фінансових ресурсів, а й реальну здатність територіальних громад ними ефективно управляти. У цьому контексті важливо звернути увагу на досвід Німеччини, де принцип фінансової самодостатності громад тісно пов'язаний із розвитком системи муніципального менеджменту, професійного навчання для керівників громад, цифровізації управлінських процесів та посилення громадської участі у бюджетному плануванні. Розбудова професійного муніципального корпусу в Україні має стати одним із пріоритетів післявоєнного розвитку, оскільки ефективна команда на місцях є запорукою результативного використання навіть обмежених ресурсів.

Варто також враховувати перспективу цифрової трансформації як одного з драйверів нової моделі фінансової децентралізації. Світовий досвід свідчить, що запровадження електронних систем управління публічними фінансами (Public Financial Management Information Systems), онлайн-платформ для прозорого розподілу коштів, автоматизованих механізмів моніторингу ефективності проєктів та сервісів для участі громадян у бюджетному процесі значно підвищує рівень підзвітності, зменшує корупційні ризики і стимулює довіру до місцевої влади. Для України це критично важливо, особливо з огляду на необхідність відновлення зруйнованої інфраструктури у прозорий та ефективний спосіб.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що справжня перспектива фінансової децентралізації в Україні полягає у переході від простої передачі коштів – до створення дієвої системи фінансового самоврядування, яка базується на ефективних інститутах, прозорості, інноваціях та відповідальності. Саме такий підхід забезпечить сталість розвитку та стане основою для економічної інтеграції громад у загальнонаціональний та європейський простір.

Отже, імплементація іноземного досвіду у сфері фінансової децентралізації має бути не механічним копіюванням моделей, а глибокою адаптацією найуспішніших світових практик до українських умов. Саме поєднання різних моделей – європейської структурної, польської інфраструктурної, скандинавської соціально орієнтованої, канадської партнерської та американської інноваційно-конкурентної може сформувати в Україні сучасну, ефективну й стійку систему регіонального розвитку. Такий підхід дозволить не лише зміцнити фінансову автономію територіальних громад, а й суттєво прискорити післявоєнну відбудову, залучити інвестиції, забезпечити інноваційний прорив і підвищити добробут населення на всій території країни.

Трансформація системи фінансового вирівнювання територіальних диспропорцій в Україні є одним із ключових завдань подальшого розвитку фінансової децентралізації та зміцнення спроможності територіальних громад. У сучасних умовах, коли поряд із традиційними чинниками нерівномірності розвитку (економічна структура, рівень урбанізації, інфраструктурна забезпеченість, демографічна ситуація) додалися наслідки повномасштабної війни, питання переосмислення підходів до бюджетного вирівнювання набуває не тільки фіскального, а й виразно соціально-економічного й безпекового виміру. Існуюча модель міжбюджетних відносин, попри здійснені раніше кроки у напрямі децентралізації, у значній мірі залишається побудованою на логіці компенсації дефіциту ресурсів, тоді як сучасні виклики вимагають переходу до більш складної, гнучкої та стимулюючої системи, здатної одночасно згладжувати диспропорції та створювати передумови для самостійного розвитку громад.

Одним із пріоритетних напрямів трансформації системи фінансового вирівнювання є суттєве удосконалення формульного підходу до розрахунку міжбюджетних трансфертів. Чинні методики, як правило, оперують обмеженою кількістю усереднених показників, що не завжди адекватно відображають реальні видаткові потреби та доходний потенціал конкретних територій. Для забезпечення більшої справедливості й адресності підтримки необхідно ширше враховувати

податкову спроможність громад, структуру місцевої економіки, рівень зайнятості, наявність малого й середнього бізнесу, ступінь зношеності інфраструктури, демографічні та соціальні характеристики населення, включно з кількістю внутрішньо переміщених осіб і вразливих категорій. Таким чином, формула вирівнювання має еволюціонувати від відносно простого механізму, що оперує базовими доходами, до комплексного інструменту, який відображає багатовимірний характер регіонального розвитку. Важливо, щоб усі параметри й вагові коефіцієнти були максимально прозорими й зрозумілими для органів місцевого самоврядування, що підвищить довіру до системи та зменшить суб'єктивні очікування щодо "ручного" перерозподілу ресурсів.

Другим важливим напрямом трансформації є запровадження спеціалізованих компенсаційних механізмів для громад, які зазнали найбільших втрат унаслідок російської агресії. Традиційні моделі вирівнювання, що ґрунтуються на середніх показниках доходів, у випадку України виявляються недостатніми, оскільки в окремих регіонах відбулося фактичне руйнування економічної та податкової бази, масова міграція населення та втрата функціональних можливостей місцевої інфраструктури. За таких умов громади опиняються у ситуації, коли їхня формальна доходна база різко зменшується, тоді як видаткові потреби навпаки зростають через необхідність підтримки внутрішньо переміщених осіб, забезпечення базових послуг, ліквідації наслідків руйнувань, відновлення критичних об'єктів. Тому логічно є розбудова окремого сегмента системи вирівнювання, орієнтованого саме на відновлення постраждалих територій, із запровадженням спеціальних відновлювальних і стабілізаційних трансфертів. Йдеться не лише про разові дотації на покриття нагальних видатків, а про довгострокові компенсаторні інструменти, які б гарантували таким громадам мінімально необхідний рівень фінансової забезпеченості протягом тривалого перехідного періоду.

Наступний пріоритет стосується зміщення акцентів системи вирівнювання від суто відновлювального до стимулюючого характеру. Класичні дотації вирівнювання орієнтовані переважно на покриття різниці між стандартними видатками та наявним доходним потенціалом територій. Однак з точки зору довгострокового розвитку важливо, щоб значна частина перерозподілених ресурсів використовувалася не лише для фінансування поточних потреб, а й для підтримки локального економічного зростання, запуску інвестиційних і інноваційних проєктів, розбудови інфраструктури, здатної генерувати нові джерела доходів. У цьому контексті доцільно поширювати практику так званих "стимулюючих" або "конкурентних" трансфертів, коли громади отримують додаткову підтримку за умови досягнення певних результатів у сфері залучення інвестицій, розширення податкової бази, розвитку малого бізнесу, створення робочих місць, впровадження програм енергоефективності чи цифровізації управління. Такий підхід змінює саму логіку міжбюджетних відносин: громади розглядаються не як пасивні реципієнти допомоги, а як активні партнери держави, зацікавлені в підвищенні власної спроможності.

Важливо також переосмислити механізм реверсної дотації, який є чутливим елементом системи вирівнювання. Ідея вилучення частини доходів у фінансово спроможних громад для підтримки слабших територій загалом відповідає принципам солідарності та соціальної справедливості. Водночас надмірний рівень вилучень може створювати демотиваційний ефект, коли громади, які активно розвивають економіку та збільшують податкові надходження, фактично "штрафуються" через зростання обсягів реверсної дотації. Для уникнення такої ситуації доцільно запровадити більш гнучкі параметри визначення реверсних платежів, зокрема встановити граничну частку вилучень від приросту доходів, диференціювати підходи залежно від структури доходної бази та витратних зобов'язань громад, а також забезпечити, щоб вилучені кошти спрямовувалися передусім на розвиткові, а не суто споживчі видатки. За рахунок цього можна досягти балансу між цілями вирівнювання та збереженням стимулів до нарощування власних ресурсів.

Суттєвого значення набуває інтеграція середньострокового бюджетного планування у процес фінансового вирівнювання. Система розподілу дотацій і субвенцій повинна спиратися не лише на показники одного бюджетного року, а й на прогностичні оцінки стану місцевих фінансів на період щонайменше трьох-п'яти років. Це дасть можливість громадам планувати розвиткові проєкти, виходячи з більш стабільних і передбачуваних параметрів підтримки з боку держави, уникати різких коливань ресурсів і підвищити загальну стійкість бюджетної системи. Для держави середньострокове планування в системі вирівнювання є інструментом кращої узгодженості регіональної політики з макроекономічними обмеженнями та міжнародними зобов'язаннями.

Не можна залишити поза увагою й інституційну складову трансформації системи вирівнювання. Навіть найкраще сконструйовані формули та механізми будуть мало ефективними без належного аналітичного, організаційного та кадрового забезпечення. Тому пріоритетним завданням є посилення

спроможності центральних і місцевих органів влади до управління міжбюджетними процесами.

Ще одним важливим напрямом трансформації системи фінансового вирівнювання є врахування внутрішнього потенціалу територій. Зараз основна увага зосереджена на тому, щоб компенсувати нестачу коштів у менш розвинених громадах. Але важливо також допомагати їм розвивати свої власні можливості: використовувати вигідне географічне розташування, природні ресурси, людський капітал, туристичний потенціал тощо. Це дозволить громадам не лише отримувати допомогу, а й ставати економічно сильнішими. Перспективним є розвиток міжмуніципального співробітництва – коли кілька сусідніх громад об'єднують зусилля для реалізації спільних проєктів у сфері інфраструктури, економіки чи соціальних послуг. Це особливо актуально для невеликих або постраждалих територій, які самостійно не можуть реалізувати великі ініціативи.

Важливо також, щоб система вирівнювання враховувала екологічну ситуацію в громадах. Внаслідок війни багато територій зазнали забруднення довкілля, знищення зелених зон, пошкодження водопостачання та інших важливих об'єктів. У майбутньому громади, які постраждали екологічно, повинні мати можливість отримувати додаткові ресурси для відновлення природного середовища. Крім того, доцільно стимулювати громади впроваджувати екологічно відповідальні проєкти, наприклад, енергоефективні рішення, сортування відходів, захист водних ресурсів тощо. Такий підхід поєднає фінансову децентралізацію з цілями сталого розвитку.

Окремого значення набуває цифровізація системи міжбюджетних трансфертів. Це означає створення електронної платформи, на якій будуть доступні всі дані щодо розрахунків, формул, результатів використання коштів та поданих проєктів. Громади зможуть у відкритому режимі відстежувати, які кошти кому і за що надаються. Це підвищить прозорість і рівень довіри до державних рішень, а також дозволить уникати ручного розподілу ресурсів. Крім того, така платформа допоможе державі швидко реагувати на зміни в потребах регіонів, а громадам – планувати свої бюджети більш впевнено.

Система фінансового вирівнювання має також узгоджуватись із новими підходами до просторового планування. Йдеться про те, що стратегічні документи розвитку держави та регіонів повинні бути підтримані не лише ідеями, але й реальним фінансуванням. Наприклад, якщо планується розвиток певного логістичного хабу чи технопарку в конкретному регіоні – бюджетна система має враховувати ці плани й забезпечити необхідну інфраструктуру. Таким чином, фінансове вирівнювання перетворюється з простої допомоги на інструмент реалізації довгострокової політики розвитку територій.

Отже, в оновленій моделі фінансового вирівнювання має поєднуватись кілька ключових елементів: підтримка найбільш постраждалих громад, мотивація до розвитку економіки, прозоре цифрове управління, врахування екологічної ситуації та узгодженість з планами відбудови. Такий підхід дозволить не лише зменшити регіональні диспропорції, але й створити умови для сталого та самостійного зростання територій, що особливо важливо у період післявоєнної відбудови України.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що пріоритетні напрями трансформації системи фінансового вирівнювання територіальних диспропорцій в Україні мають включати комплекс взаємопов'язаних заходів: від удосконалення формульних підходів і запровадження спеціалізованих компенсаційних інструментів для постраждалих громад – до розвитку стимулюючих трансфертів, модернізації механізму реверсної дотації, створення фондів розвитку та посилення інституційної спроможності органів влади. Лише поєднання цих елементів здатне забезпечити перехід від механічного "латання" дисбалансів до побудови такої системи бюджетного вирівнювання, яка одночасно гарантуватиме соціальну справедливість, підтримуватиме економічну активність на місцях і сприятиме стратегічному розвитку територій в умовах децентралізації та повоєнної відбудови.

У контексті посилення фінансової автономії територіальних громад реформа децентралізації, що в Україні активізувалася після 2014 року, значно розширила повноваження та відповідальність місцевих рад. Це створило як можливості для розвитку територій, так і виклики щодо забезпечення фінансової спроможності громад. Традиційні джерела – місцеві податки, збори і міжбюджетні трансферти – часто не покривають потреб у довгострокових інфраструктурних інвестиціях. У зв'язку з цим виникла потреба у пошуку додаткових джерел фінансування, і органи місцевого самоврядування дедалі частіше розглядають інноваційні фінансові інструменти як доповнення до бюджетної політики.

Аналіз наукової літератури свідчить про активний інтерес дослідників до цієї теми. У вітчизняній літературі проблеми фінансової децентралізації та місцевих фінансів розглядають Кириленко, Луніна,

а також дослідники із Центру економічного аналізу. Зарубіжні автори (Bird, Martinez-Vazquez, Dollery) показали, що комбінація місцевих податкових повноважень, ринкових запозичень та інвестиційних механізмів (зокрема державного приватного партнерства) суттєво підвищує фінансову спроможність місцевих влад у розвинених країнах. Практичні кейси вказують на необхідність збалансованого поєднання інструментів та наявності прозорої нормативно-правової бази для захисту інвесторів і громади.

Наше дослідження побудовано на аналізі нормативно-правових актів, офіційних звітів Міністерства фінансів України, даних про муніципальні випуски та концесійні угоди, а також на огляді публікацій і звітів міжнародних фінансових інституцій.

Першим з інноваційних інструментів розглянемо муніципальні облигації. Муніципальні облигації (munis) – традиційний інструмент місцевих запозичень у багатьох країнах світу. Ринок муніципальних облигацій у США має величезний обсяг – трильйонні параметри (за даними асоціації SIFMA, обсяг в обігу вимірюється у трильйонах доларів), що ілюструє можливість довгострокового фінансування великих інфраструктурних проєктів [12].

В Україні емісія муніципальних облигацій відновилося у 2018–2019 рр. У 2018 р. Львівська міська рада здійснила випуск облигацій внутрішньої місцевої позики на суму близько 440 млн грн, а Івано-Франківськ у вересні 2018 р. успішно розмістив облигації на суму 300 млн грн [13]. Ці кейси продемонстрували, що великі міста можуть залучати кошти на місцеві проєкти через внутрішні ринкові механізми [14].

Переваги даного інструменту - доступ до довгострокового капіталу, дисципліна щодо бюджетного планування, можливість співфінансування великих проєктів.

Крім переваг даний інструмент має і обмеження – потреба в кредитному рейтингу/довірі інвесторів, конкуренція з держоблігаціями (ОВДП), адміністративні бар'єри та регулювання з боку Мінфіну. Аналіз показує, що для масштабного розвитку ринку муніципальних облигацій в Україні потрібні: спрощені і прозорі процедури погодження запозичень; надійна система публічних фінансових звітів; механізми захисту інвестора (рейтинг, реєстри). Частина цих питань вже розглядається у проєктах реформ та рекомендаціях міжнародних донорів [15].

Наступним важливим інструментом у цій сфері є приватно-приватне партнерство (ППП). PPP - договірний механізм, що дозволяє поєднати ресурси держави/громади та приватного капіталу для реалізації інфраструктурних проєктів. В Україні правове підґрунтя PPP визначене Законом України «Про публічно-приватне партнерство» (2025 року), який встановлює основні принципи та форми співпраці [16].

Як приклади можна привести концесію порту «Ольвія» (передача QTerminals Olvia, інвестиції за угодою оцінювались приблизно у 3,4 млрд грн) та концесію Херсонського порту з плановими інвестиціями в сотні мільйонів гривень - це ілюстрації можливостей PPP у національному масштабі. Такі угоди демонструють, як приватний сектор може взяти на себе операційні та капітальні ризики, а громади – отримати інфраструктуру без одноразового навантаження на бюджет [17]. На місцевому рівні низка територіальних громад Вінниччини та Хмельниччини почали використовувати PPP для залучення бізнесу у розвиток комунальної інфраструктури (наприклад, модернізація сміттєпереробних комплексів). Така практика доводить, що публічно-приватне партнерство може бути результативним інструментом і для середніх громад.

Ризики та вимоги, які з'являються при цьому це прозорі конкурси, антикорупційні запобіжники, чіткий розподіл ризиків і гарантій. Досвід Польщі та інших країн свідчить: успішні концесії потребують сильної державної моделі контролю й гарантованих механізмів вирішення спорів.

Ще одним напрямом є використання податкових важелів місцевими радами. Муніципалітети в країнах із розвинутою системою місцевого самоврядування часто використовують диференційовані податкові режими для залучення інвестицій (наприклад, варіації в Gewerbesteuer у Німеччині). В Україні органи місцевого самоврядування мають обмежені податкові повноваження (регулювання земельного податку, податку на нерухомість, єдиного податку для малого бізнесу). Практика показує, що грамотне використання цих повноважень (пільги для бізнесу, інвестиційні стимули) може поліпшити інвестиційний клімат на місцях, але вимагає оцінки впливу на дохідну базу бюджету.

У контексті цифрових рішень, цифровізація бюджетних процесів підвищує прозорість і ефективність. В Україні платформи «Прозорро.Продажі» та система публічних закупівель «Prozorro» продемонстрували, що електронні інструменти приносять значні надходження і зменшують корупційні ризики - наприклад, у 2020 році через систему «Прозорро.Продажі» до бюджетів надійшло близько 11 млрд грн; за пізніші роки сумарні надходження суттєво зросли (за 7 років – понад 21,8

млрд гривень). Це свідчить про реальний внесок цифрових рішень у збільшення надходжень місцевих і державного бюджетів. [18]

Окрему увагу заслуговує інструмент бюджету участі, що виступає важливим механізмом громадської участі та демократичного фінансового планування. Бюджет участі – інструмент прямої демократії, що дозволяє мешканцям пропонувати та голосувати за локальні проекти. У 2021 році в Україні близько 197 громад мали програми бюджету участі з запланованою реалізацією приблизно 2500 проектів на суму приблизно 592,5 млн грн (за даними облдержадміністрацій). Бюджети участі підвищують залучення громадян, проте під час війни та в умовах обмежених ресурсів їхня реалізація потребує адаптації [19].

Для глибшого розуміння ефективності інструментів доцільно звернутися до міжнародного досвіду.

Проведемо порівняльний аналіз між Україна – ЄС та США щодо застосування інноваційних фінансових інструментів

Ринок муніципального боргу в Сполучених Штатах Америки це зрілий, глибокий ринок муніципальних облігацій (trillions USD) обсягом понад 4 трлн дол. США, що дозволяє фінансувати великі інфраструктурні пакети та забезпечує доступ до капіталу навіть невеликим громадам [20]. Держава гарантує стабільність і високий рівень довіри через систему рейтингів та законодавчих механізмів захисту інвесторів.

1. Муніципальні облігації активно використовуються у країнах європейського союзу таких як: Німеччині, Франції, Польщі. Польський досвід особливо цінний для України, оскільки країна пройшла подібний шлях після трансформації системи місцевого самоврядування у 1990-х. В Україні окремі успішні кейси (Львів, Івано-Франківськ) демонструють потенціал, однак брак довіри інвесторів та адміністративні бар'єри гальмують розвиток ринку.

2. ППП – Польща та країни ЄС мають більш розвинуту кількість проектів ППП на місцевому рівні, інструмент широко застосовується для транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Польща реалізувала понад 140 проектів ППП, що охоплюють комунальні сервіси та соціальні об'єкти. Україна ж демонструє поступове зростання на фоні реалізації кількох визначних концесій у портовій сфері проте на місцевому рівні кількість ППП-проектів поки обмежена [17].

3. Щодо місцевих податкових стимулів то в Німеччині податок на підприємницьку діяльність (Gewerbesteuer) дозволяє муніципалітетам варіювати ставки, що стає ефективним інструментом залучення бізнесу. В Україні ж повноваження громад у податковій сфері значно вужчі, що обмежує їхні можливості для конкуренції за інвесторів.

4. Щодо цифровізації – Естонія як приклад тотальної цифровізації державних сервісів, де електронне врядування стало звичним елементом взаємодії громадян і влади. В Україні успіхи «Прозорро» і «Прозорро.Продажі» свідчать про високу ефективність цифрових рішень, дають приклади швидкого ефекту у збільшенні надходжень, їхній розвиток це конкурентна перевага [18], однак для поширення практики потрібні додаткові інвестиції в безпеку та цифрову грамотність.

Як висновок можна зазначити, порівняння досвіду України з міжнародними практиками свідчить про істотні відмінності у глибині ринків та інституційній спроможності, Україна має потенціал для імплементації елементів кращих практик, але потребує адаптації (регулятор, інституції, фінансова грамотність). Україна перебуває лише на початковому етапі імплементації практик, які вже давно працюють у США та країнах ЄС.

Таким чином, міжнародний досвід доводить: ключем до успіху є поєднання фінансових інструментів із сильною інституційною базою та довірою інвесторів.

Підсумовуючи, варто окреслити ключові виклики на шляху впровадження інноваційних фінансових інструментів в Україні, а також необхідні дії з боку громад. На нашу думку існує низка викликів та відповідно заходів, які потрібно реалізовувати щоб ефективно впровадити інноваційні фінансові інструменти, зокрема такі як:

1. Нормативно-правові бар'єри. Потрібне удосконалення правил публічних запозичень та ППП, спрощення процедур погодження та підвищення прозорості. [16].

2. Фінансовий та ринковий ризик. Конкуренція з державними облігаціями, волатильність ринкових ставок, ризики ліквідності - потребують механізмів хеджування та планування.

3. Інституційна спроможність. Низький рівень навичок у проектному менеджменті та фінансовому аналізі у деяких громадах – потреба в навчанні та технічній підтримці.

4. Створення безпечного цифрового середовища, що сприяє зміцненню суспільної довіри. Розвиток електронних платформ вимагає інвестицій у захист даних та навчання користувачів.

5. Форс-мажор (війна). Концесійні проекти і муніципальні запозичення мають враховувати ризики, пов'язані з воєнними діями; це вимагає форс-мажорних положень у договорах та можливості реструктуризації умов.

Що стосується органів місцевого самоврядування, то вважаємо, що з метою якісного впровадження інноваційних інструментів необхідно:

1. Розробити довгострокову фінансову стратегію громади, що поєднує бюджетне планування, запозичення (облігації), ППП і податкові стимули.

2. Підвищувати фінансову та проектну спроможність (навчальні програми, технічна допомога від Мінрегіону/МФ/міжнародних партнерів).

3. Застосовувати змішані моделі фінансування: часткове фінансування з облігацій, частково – через ППП, частково – гранти та державні програми.

4. Розвивати цифрові платформи для прозорого управління бюджетом, публічних закупівель і бюджету участі. Використовувати аналітику для оцінки проектів.

5. Враховувати соціальний аспект – інвестиції мають бути спрямовані на покращення якості життя громадян, враховуючи пріоритети громади через механізми участі.

Якщо впроваджувати вказані заходи, то до 2030 року можливе:

- становлення локального ринку муніципальних облігацій як регулярного джерела фінансування;

- масштабне використання ППП у критичній інфраструктурі;

- стійке збільшення прозорих надходжень через цифрові платформи;

- посилення цивільної участі через бюджети участі й електронні механізми.

Висновки. Отже, в умовах децентралізації, інноваційні фінансові інструменти такі, як муніципальні облігації, ППП, податкові стимули та цифрові платформи можуть суттєво посилити фінансову автономію та інвестиційну привабливість українських громад і стати додатковим джерелом довгострокових інвестицій у критичну інфраструктуру в умовах децентралізації. Українські кейси (Львів, Івано-Франківськ, концесія порту «Ольвія») показують практичну здійсненність таких підходів, водночас підкреслюючи необхідність сильнішої нормативної бази і підвищення інституційної спроможності. Для переходу від поодиноких успіхів до системного використання інноваційних фінансових інструментів потрібна координація на державному рівні, підтримка міжнародних фінансових інституцій та спрямовані інвестиції в цифрові рішення й кадри. За умов комплексного підходу до 2030 року в Україні може сформуватися стійка система місцевих фінансів, де інноваційні інструменти стануть ключовим елементом фінансової стратегії територіальних громад.

Бібліографічний список:

1. Глухова В. І., Загірняк Д. М., Кравченко Х. В. Тенденції формування бюджетних ресурсів територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-74>.

2. Возняк Г. В., Капленко Г. В., Коваль В. М. Децентралізація як основа зміцнення фінансової самодостатності та розвитку територіальних громад. *Економіка і суспільство*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-24>

3. Пітюлич М. М., Крупка А. Я., Мінкович В. Т., Чакій О. І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад *Регіональна економіка* 2023. 107(1). С. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-4>

4. Канева Т. В., Карпенко М. Ю. Доходи місцевих бюджетів як інструмент забезпечення соціально-економічного розвитку територій. *Проблеми економіки*. 2023. No 1 (55). С. 185-191. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-185-191> .

5. Крупка М. І., Коваленко В. М., Ілечко В. І., Щербина О. А. Діагностика податкових надходжень місцевих бюджетів в умовах децентралізації та воєнного стану в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 10(2). С. 173-184.

6. ЄС фонди. Управління проектами, фінансованою ЄС. Настанови. Рига, Латвія. 2024 URL: <https://surl.li/ddjozt>

7. Реанімаційний пакет реформ. USAID Політика згуртованості ЄС: можливості залучення фінансових ресурсів для України. 2024. URL: <https://rpr.org.ua/news/polityka-zghurtovanosti-yes-mozhlyvosti-zaluchennia-finansovykh-resursiv-dlia-ukrainy/>

8. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., Курінний О., Школик А., Топпервін Н. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO» Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Наукове видання Київ. 2012. URL: https://despro.org.ua/media/upload/decentral_zac_ua_publ_chno_vladi_dosv_d_evropeyskih_derzhav_ta_perspektivi_

ukra_ni(2).pdf

9. Swedish Local Government Finance Report (SALAR – Sveriges Kommuner och Regioner) URL: <https://skr.se>
10. Canadian municipal bonds & borrowing URL: <https://www.cib-bic.ca>
11. Municipal bonds (SEC) URL: <https://www.sec.gov/municipal>
12. SIFMA. US Municipal Bonds Statistics: Data on outstanding issuance and market size. Securities Industry and Financial Markets Association. 2022. URL: <https://www.sifma.org/resources/research/statistics/us-municipal-bonds-statistics/>
13. Івано-Франківськ розмістив муніципальні облігації на 300 млн грн. Економічна правда. 2018. URL: <https://epravda.com.ua/news/2018/09/14/640601/>
14. Звіт про випуск муніципальних облігацій за 2018 рік. Львівська міська рада. 2018 URL: https://city-adm.lviv.ua/lmrdownloads/Zvit_DFP_za_2018_rik.pdf
15. World Bank. Developing the Domestic Sub-National Debt Market in Ukraine: Key Challenges and Proposed Action Plan: Washington, 2006. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/382201468315549552/pdf/385970ENGLISH0UA0Debt0Market01PUBLIC1.pdf>
16. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
17. Public-Private Partnership Agency. Olvia specialized seaport concession project: investment information. URL: <https://pppagency.gov.ua/uk/project/konczesiya-speczializovanogo-morskogo-portu-olviya/>
18. Річні звіти «Публічні закупівлі». (2022–2023). URL: <https://prozorro.gov.ua/about>
19. В Україні 197 громад впроваджують бюджет участі.: Портал «Децентралізація». 2022. URL: <https://decentralization.ua/news/14598>
20. Sochka, K., Perchy O., Financial decentralization in Ukraine: preliminary results and prospects. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. No. 5 2024 ст. 451-464 URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-451-464>

References:

1. Hlukhova, V.I., Zahirniak, D.M. and Kravchenko, Kh.V. (2023) Tendentsii formuvannia biudzhetykh resursiv terytorialnykh hromad [Trends in the formation of budgetary resources of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-74>
2. Vozniak, H.V., Kaplenko, H.V. and Koval, V.M. (2022) Detsentralizatsiia yak osnova zmitsnennia finansovoi samodostatnosti ta rozvytku terytorialnykh hromad [Decentralization as a basis for strengthening financial self-sufficiency and development of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-24>
3. Pitiulych, M.M., Krupka, A.Ya., Minkovych, V.T. and Chakii, O.I. (2023) Determinanty rozvytku ta yikh vplyv na finansovu stiikest terytorialnykh hromad [Development determinants and their impact on the financial sustainability of territorial communities]. *Rehionalna ekonomika*, 107(1), pp. 34–44. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-4>
4. Kanieva, T.V. and Karpenko, M.Yu. (2023) Dokhody mistsevykh biudzhetyv yak instrument zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii [Local budget revenues as a tool for ensuring the socio-economic development of territories]. *Problemy ekonomiky*, 1(55), pp. 185–191. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-185-191>
5. Krupka, M.I., Kovalenko, V.M., Iechko, V.I. and Shcherbyna, O.A. (2024) Diahnostyka podatkovykh nadkhodzen mistsevykh biudzhetyv v umovakh detsentralizatsii ta voiennoho stanu v Ukraini [Diagnostics of local budget tax revenues under decentralization and martial law in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriia: Ekonomichni nauky*, 10(2), pp. 173–184.
6. EU Funds (2024) Upravlinnia proektamy, finansovanyymi YeS. Nastanovy [Management of EU-funded projects: Guidelines]. Riga, Latvia.
7. Reanimation Package of Reforms (2024) Polityka zghurtovanosti YeS: mozhlyvosti zaluchennia finansovykh resursiv dlia Ukrainy [EU cohesion policy: Opportunities for attracting financial resources for Ukraine]. USAID. Available at: <https://rpr.org.ua/news/polityka-zghurtovanosti-yes-mozhlyvosti-zaluchennia-finansovykh-resursiv-dlia-ukrainy/>
8. Boryslavska, O., Zaverukha, I., Zakharchenko, E., Kurinnyi, O., Shkolyk, A. and Topperwien, N. (2012) Detsentralizatsiia publichnoi vlady: dosvid yevropeyskykh krain ta perspektyvy Ukrainy [Decentralization of public authority: Experience of European countries and prospects for Ukraine]. Swiss-Ukrainian Decentralization Support Project DESPRO. Kyiv.
9. Swedish Association of Local Authorities and Regions (SALAR) (n.d.) Swedish Local Government Finance Report. Available at: <https://skr.se>
10. Canada Infrastructure Bank (n.d.) Canadian Municipal Bonds and Borrowing. Available at: <https://www.cib-bic.ca>
11. U.S. Securities and Exchange Commission (n.d.) Municipal Bonds. Available at: <https://www.sec.gov/municipal>

12. Securities Industry and Financial Markets Association (SIFMA) (2022) US Municipal Bonds Statistics: Data on Outstanding Issuance and Market Size. Available at: <https://www.sifma.org/resources/research/statistics/us-municipal-bonds-statistics/>
13. Ekonomichna pravda (2018) Ivano-Frankivsk rozmistyv munitsypalni oblihotsii na 300 mln hrn [Ivano-Frankivsk placed municipal bonds worth UAH 300 million]. Available at: <https://epravda.com.ua/news/2018/09/14/640601/>
14. Lviv City Council (2018) Zvit pro vypusk munitsypalnykh oblihotsii za 2018 rik [Report on the issuance of municipal bonds for 2018]. Available at: https://city-adm.lviv.ua/lmrdownloads/Zvit_DFP_za_2018_rik.pdf
15. World Bank (2006) Developing the Domestic Sub-National Debt Market in Ukraine: Key Challenges and Proposed Action Plan. Washington, DC: World Bank.
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Pro publichno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 19.06.2025 No. 4510-IX [Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" of 19 June 2025 No. 4510-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
17. Public-Private Partnership Agency (n.d.) Kontsesiia spetsializovanoho morskoho portu "Olviia" [Olvia specialized seaport concession project: Investment information]. Available at: <https://pppagency.gov.ua/uk/project/konczesiya-speczializovanogo-morskogo-portu-olviya/>
18. Prozorro (2022–2023) Richni zvity "Publichni zakupivli" [Annual reports "Public Procurement"]. Available at: <https://prozorro.gov.ua/about>
19. Decentralization Portal (2022) V Ukraini 197 hromad vprovadzhuiut biudzhzet uchasti [197 communities in Ukraine are implementing participatory budgeting]. Available at: <https://decentralization.ua/news/14598>
20. Sochka, K. and Perchy, O. (2024) Financial decentralization in Ukraine: Preliminary results and prospects. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 5, pp. 451–464. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-451-464>

DOI 10.31558/3083-5895.2025.2.4

УДК 35.078.3:334.72(477)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0077-5657>**Пащенко А. Р., Вінницька міська рада****Автор-кореспондент, e-mail: pashchenko.a@donnu.edu.ua**

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У статті досліджено механізми державної політики публічно-приватного партнерства в контексті соціально-економічного відновлення України. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів залучення фінансових, технологічних та управлінських ресурсів для реалізації масштабних проєктів повоєнної відбудови в умовах обмежених можливостей державного бюджету та зростання потреб у модернізації інфраструктури, енергетики, охорони здоров'я, цифрової трансформації та інших стратегічних сфер. Обґрунтовано, що після оновлення законодавчої бази у сфері публічно-приватного партнерства виникла потреба у формуванні нових підходів до організації взаємодії держави, бізнесу та громадськості, які забезпечуватимуть ефективне управління проєктами відновлення, збалансований розподіл ризиків і підвищення інвестиційної привабливості. Метою статті є розроблення механізмів державної політики щодо інтеграції публічно-приватного партнерства у процес соціально-економічного відновлення України, насамперед за напрямом відбудови інфраструктури. Для досягнення поставленої мети використано системний, інституційний, структурно-функціональний, порівняльний та індуктивний підходи, що дозволило проаналізувати моделі партнерства, що існують, визначити їх сильні сторони та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення механізмів реалізації проєктів ППП. У роботі запропоновано концептуальний механізм функціонування публічно-приватного партнерства на прикладі концесійної моделі, який передбачає участь державних органів, приватних інвесторів, банківських установ, рейтингових агентств, страхових компаній та дорадчих організацій як незалежних медіаторів між усіма учасниками проєкту. Розроблено модель фінансування концесійних проєктів із використанням двох типів облігацій – старшого та мезонінного боргу, що забезпечує диверсифікацію ризиків, розширення кола потенційних інвесторів та підвищення фінансової стійкості проєктів. Запропоновано триетапний алгоритм багатокритеріальної оцінки моделей публічно-приватного партнерства, який базується на економічних, соціальних, управлінських та технічних критеріях і дозволяє обирати найбільш ефективну модель реалізації проєкту з урахуванням інтересів держави, бізнесу та суспільства. Окрему увагу приділено визначенню місця публічно-приватного партнерства у виконанні пріоритетних напрямів післявоєнного відновлення України, визначених Національною радою з відновлення України від наслідків війни. Обґрунтовано можливості застосування механізмів ППП у сферах аудиту збитків, відбудови інфраструктури, енергетики, містобудування, цифровізації, охорони здоров'я, екологічної безпеки, розвитку економіки та європейської інтеграції. Запропоновано алгоритм державної політики впровадження ППП, який передбачає інституціоналізацію механізмів фінансування, запровадження дорадчих організацій у процесі підготовки та реалізації проєктів, інтеграцію багатокритеріальної моделі оцінювання до державних методичних документів і реалізацію комплексного плану використання публічно-приватного партнерства у процесі соціально-економічного відновлення України. Зроблено висновок, що запропоновані механізми сприятимуть підвищенню ефективності державної політики, зміцненню довіри між державою та приватним сектором, активізації інвестиційної діяльності, оптимізації розподілу ризиків і прискоренню повоєнного відновлення України.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, державна політика, соціально-економічне відновлення України, механізми, спільне управління, державна відбудова

Pashchenko Andrii, Vinnytsia City Council

Corresponding Author, e-mail: pashchenko.a@donnu.edu.ua

PUBLIC POLICY MECHANISM FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S SOCIO-ECONOMIC RECOVERY POLICY

This article examines the public policy mechanisms of public-private partnerships (PPPs) in the context of Ukraine's socio-economic recovery. The relevance of the study is determined by the need to identify effective instruments for mobilising financial, technological, and managerial resources to implement large-scale post-war reconstruction projects amid limited public budget capacity and growing demand for the modernisation of infrastructure, energy, healthcare, digital transformation, and other strategic sectors. The study argues that recent reforms of the legislative framework governing public-private partnerships have created the need for new approaches to organising cooperation between the state, the private sector, and civil society to ensure effective project management, balanced risk allocation, and enhanced investment attractiveness. The aim of the article is to develop public policy mechanisms for integrating public-private partnerships into Ukraine's socio-economic recovery process, with particular emphasis on infrastructure reconstruction. To achieve this objective, the study employs systems, institutional, structural-functional, comparative, and inductive approaches, enabling an analysis of existing partnership models, the identification of their strengths, and the formulation of recommendations for improving PPP implementation mechanisms. The article proposes a conceptual framework for the operation of public-private partnerships based on a concession model involving public authorities, private investors, banking institutions, credit rating agencies, insurance companies, and advisory organisations acting as independent intermediaries among project stakeholders. A concession project financing model is developed using two classes of debt instruments—senior debt and mezzanine debt—to diversify risks, broaden the range of potential investors, and strengthen the financial sustainability of PPP projects. Furthermore, the study proposes a three-stage algorithm for the multi-criteria evaluation of public-private partnership models based on economic, social, governance, and technical criteria. This framework enables the selection of the most appropriate PPP model while taking into account the interests of the state, the private sector, and society. Particular attention is devoted to identifying the role of public-private partnerships in implementing the priority areas of Ukraine's post-war recovery defined by the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. The study substantiates the potential application of PPP mechanisms in damage assessment, infrastructure reconstruction, energy development, urban planning, digital transformation, healthcare, environmental security, economic development, and European integration. Finally, the article proposes a public policy framework for PPP implementation that includes the institutionalisation of financing mechanisms, the involvement of advisory organisations throughout project preparation and implementation, the integration of the proposed multi-criteria evaluation model into national methodological guidelines, and the implementation of a comprehensive strategy for the use of public-private partnerships in Ukraine's socio-economic recovery. The study concludes that the proposed mechanisms can enhance the effectiveness of public policy, strengthen trust between the public and private sectors, stimulate investment activity, improve risk allocation, and accelerate Ukraine's post-war reconstruction.

Keywords: *public-private partnership, state policy, socio-economic recovery of Ukraine, mechanisms, joint management, state reconstruction*

Актуальність дослідження. Дослідження публічно-приватного партнерства для політичної науки (далі-ППП) розглядається, як інструмент діалогу між державою та приватним сектором економіки, але сучасні виклики ставлять під сумнів наявні наукові напрацювання. Це зумовлює необхідність пошуку нових відповідей для нинішніх умов. Соціально-економічне відновлення України є ключовим напрямом у подоланні наслідків воєнної агресії росії. Реалізація ефективної політики PPP буде допомагати розвитку ринку праці, створенню нових робочих місць, що, у свою чергу, стане каталізатором повернення вимушених мігрантів до України. За умов адекватної відповідної законодавчої бази, PPP буде інструментом, що, використовуючи місцеві ресурси, розкриє потенціал території і сприяє позитивним змінам у розвитку державної регіональної політики. В умовах соціально-економічного відновлення України, вагому роль відіграватимуть політичні консультанти, які повинні стати медіаторами у взаємодії держави і бізнесу, шляхом напрацювання

рекомендацій та розробкою оптимальної моделі ППП. Цей інструмент дозволить залучити додаткові фінансові, технологічні та управлінські ресурси, в рамках проєктів, що знизить навантаження на державний апарат та бюджет в питаннях повоєнного відновлення.

Стан теоретичної розробки теми. Цікава особливість публікацій за тематикою даного дослідження полягає у тому, що вони присвячувалися державно-приватному партнерству, бо зміна нормативної бази у нашій державі відбулися лише у 2025 році. Ю. Мех, Д. Горобець, В. Головка запропонували розширити сфери здійснення державно-приватного партнерства в Україні шляхом втілення інституту державно-приватного партнерства в секторі безпеки та оборони України [1]. Ю. Подолян визначала державно-приватне партнерство як один із ефективних шляхів відновлення України і уточнила основні завдання використання моделей ДПП у відновленні, а саме: удосконалення бізнес-середовища; розширення можливостей залучення інвестиційних ресурсів; використання багаторівневого підходу до реалізації проєктів; удосконалення нормативно-правової бази у сфері державно-приватного партнерства [2]. О. Дідич та М. Наумко встановили, що державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки в Україні базується на досвіді протидії російській агресії, є необхідним в сучасній безпековій ситуації, має перспективу розвитку, потребує удосконалення чинної та розроблення базової законодавчої бази, розробки конкретних інструментів партнерства та розбудови довіри між державою і приватним сектором [3]. С. Кудінов зробив висновок, що сучасні загрози національній безпеці обумовлюють необхідність перегляду підходів для її забезпечення шляхом пошуку нових, більш ефективних стратегій, зокрема, консолідації суспільства, об'єднання потенціалу державного і недержавного секторів, створення умов для залучення бізнесу, громадян до забезпечення національної безпеки в межах ДПП [4]. М. Кравченко та В. Прудкий розробили графічну мікро-економічну модель, що описує стратегію приватного підприємства в оборонній промисловості на шляху до забезпечення інноваційної стійкості [5].

Мета статті у розробці механізмів державної політики щодо включення ППП в процес соціально-економічного відновлення України по напрямкам відбудови інфраструктури.

Виклад основного матеріалу. Представлений нижче приклад такої форми ППП, як концесія, може застосовуватись також для всіх форм ППП з необхідними модифікаціями в залежності від контексту проєкту.

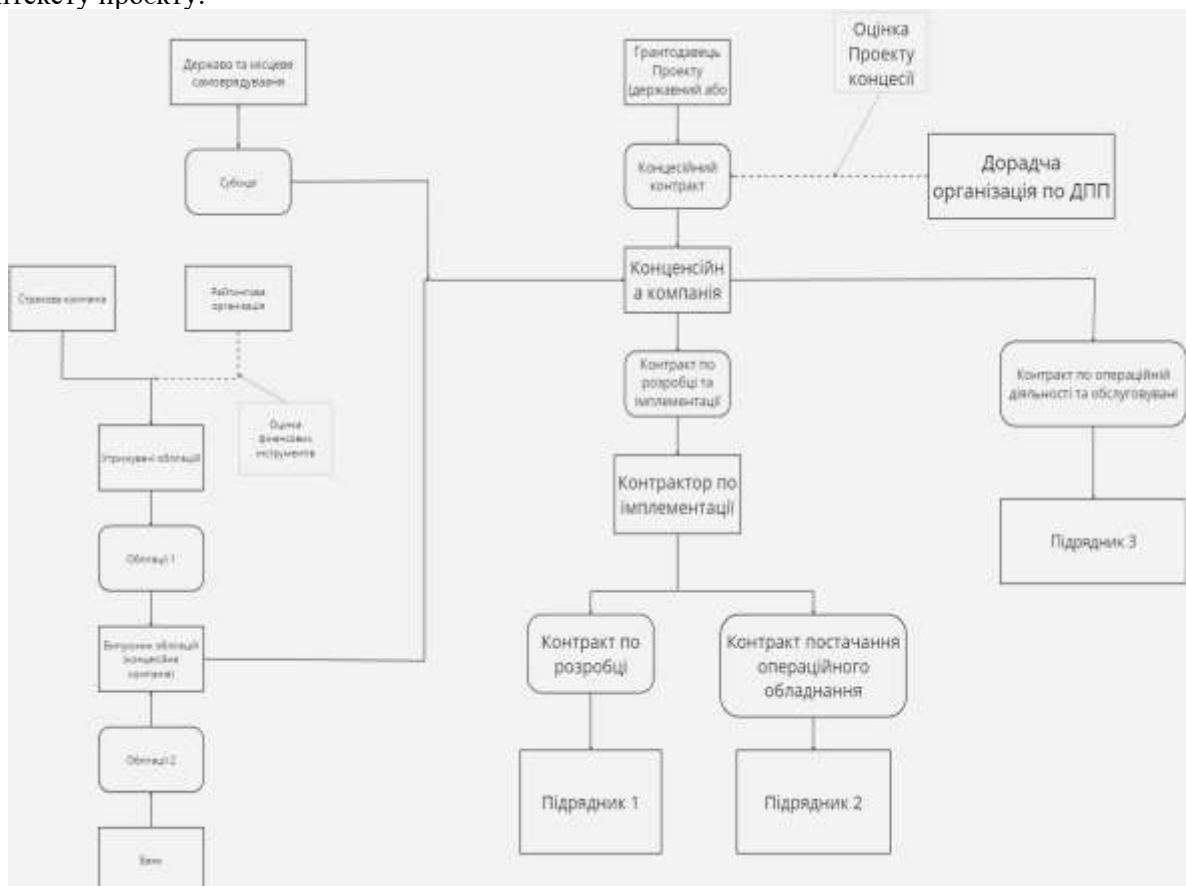


Рисунок 1 - Механізм використання ППП на прикладі концесії

За цією схемою слідує, що грантодавець формує концесійний проект, який проходить оцінку дорадчою організацією. Чи це буде шлюз, котрий фільтрує пропозиції (наприклад як французький MAPPP, який виконує функцію надання “зеленого світла” для подібних ініціатив – надає пропуск по проходженню ланцюжку процесу далі), чи третя сторона, яка надає профільний аналіз важко сказати, адже це мають вирішувати законотворці виходячи зі своїх міркувань. Ця організація загалом виступає як медіатор між приватними, місцевими та державними суб’єктами, підтримуючи процес переговорів на кожному з етапів проекту, надаючи підтримку при виникненні непорозуміннь або конфліктів. Далі при обговоренні тендеру формуються умови фінансування ініціативи для концесійної компанії. Концесійна компанія складається з розробника, будівельника та оператора утримувача, дочірньої інвестиційної компанії банку. До цього списку потенційно можна ще додати фінансову консалтингову компанію, як ще одного контролера по виконанню договору. У наведеній схемі фінансування рейтингові агентства відіграють вирішальну роль в оцінці та присвоєнні кредитних рейтингів фінансовим інструментам, що задіяні у проекті, зокрема випущеним облігаціям. Випускник облігацій співпрацює з рейтинговими агентствами для отримання кредитних рейтингів для облігацій, які він має намір випустити. Рейтинги, присвоєні агентствами, відображають кредитну якість і ймовірність своєчасного погашення відсотків і основної суми. Ці оцінки відіграють важливу роль у впливі на довіру інвесторів та інтерес до облігацій. Більш високі рейтинги вказують на нижчий кредитний ризик, потенційно залучаючи ширшу базу інвесторів. Ці рейтинги враховуються інвесторами, страховими компаніями та іншими зацікавленими сторонами при прийнятті обґрунтованих рішень щодо участі у випуску та отриманні облігацій. Залучення страхової компанії забезпечує додатковий рівень безпеки. Ця гарантія підвищує кредитоспроможність облігацій, сприяючи досягненню високих кредитних рейтингів. Це, у свою чергу, допомагає забезпечити вигідні умови для випуску та просування облігацій. Таким чином формується безпекове обґрунтування для формування “Облігацій 1”. Ці облігації належать до категорії старших боргових зобов’язань, що означає вищий пріоритет в ієрархії погашення порівняно з іншими борговими інструментами. Тому вони мають вищу вимогу щодо грошових потоків та активів проекту в разі фінансових труднощів або ліквідації, що робить їх менш ризикованими порівняно з субординованими боргами. “Облігації 1” випускаються з конкретними процентними ставками та термінами погашення. Процентні ставки вказуються для кожного траншу з відповідними умовами погашення на відповідні дати погашення. Ця характеристика вказує на те, що процентні платежі плануються періодично, а основна сума погашається повністю по затвердженій у договорі даті. Як старший борг, облігації цього типу зазвичай пропонують нижчі процентні ставки порівняно з класами субординованого боргу. Нижчі процентні ставки компенсуються відносною безпекою та пріоритетом у погашенні. Інвестори в “Облігації 1” готові прийняти нижчі доходи в обмін на більш надійну позицію в каскаді грошових потоків. Цей тип облігацій призначений для залучення інвесторів, які шукають стабільну та безпечну інвестиційну можливість. Інституційні інвестори, пенсійні фонди та інші організації, які шукають консервативні інвестиції, часто приваблюють пріоритетні боргові інструменти, наведені в прикладі вище. Тому введення фінансового інструменту такого типу повинно сприяти загальній стратегії зменшення ризиків проекту.

На відміну від «Облігацій 1», які є частиною старшого боргу, «Облігації 2» належать до категорії мезонінного боргу. Мезонінний борг займає підпорядковане положення порівняно з пріоритетним боргом, але займає вище місце в структурі капіталу проекту, ніж власний капітал. Мезонінні боргові зобов’язання представляють собою гібридну форму фінансування, що має спільні характеристики боргу та власного капіталу, акцій. Незважаючи на те, що він має атрибути, схожі на боргові, такі як регулярні виплати відсотків і фіксований графік погашення, він також має властивості, подібні до акцій, наприклад, можливість конвертації в особисту частку капіталу в проекті за певних обставин. Виплату регулярних відсотків власникам боргу становлять заздалегідь визначений відсоток від основної суми і сплачуються періодично, зазвичай наявний фіксований графік погашення, у якому зазначено, коли та як буде погашена основна сума. Цей графік може передбачати рівномірні виплати або структуру погашення з відстрочкою. Варіант конвертації дозволяє власникам боргових зобов’язань за рахунок заздалегідь визначених обставин обміняти свої боргові пакети на участь у проекті чи компанії.

Порядок відбування конвертації акцій. Ініційні події - конверсія акцій зазвичай зніціюється конкретними подіями, зазначеними в мезонінній борговій угоді. Загальні події, що запускають проект, можуть включати досягнення проектом певних етапів ефективності, досягнення заздалегідь визначеного рівня прибутковості або визначену дату. Установлені умови - умови, що регулюють

конвертацію облігацій, обговорюються та документуються в угоді мезонінного боргу. Ці умови регулюють коефіцієнт конвертації, який визначає, скільки акцій власник боргу отримує за кожну конвертовану одиницю мезонінного боргу. Процес конверсії - коли відбувається ініціююча подія, власники боргу можуть скористатися своїм правом на конвертацію свого мезонінного боргу в акції. Процес конверсії передбачає коригування структури власності, коли колишні власники боргів стають акціонерами проекту. Переваги конвертації акцій - конвертація акцій надає власникам боргу можливість отримати вигоду від будь-якого підвищення вартості акцій. Пропонуючи варіант конвертації акцій, структура фінансування узгоджує інтереси власників боргу з власниками акцій, сприяючи спільній відданості загальному успіху проекту.

Повертаючись до характеристики другого типу облігацій, однією з визначальних характеристик мезонінного боргу є його підпорядковане становище в структурі капіталу. У разі фінансових труднощів або ліквідації активів власники мезонінного боргу в ієрархії вимог займають нижче місце серед власників старших боргів, але вище власників акцій. Таке підпорядкування передбачає вищий рівень ризику порівняно з пріоритетним боргом. Мезонінні борги структуровані таким чином, щоб забезпечити інвесторам більший потенційний прибуток, ніж старший борг, в обмін на більший ступінь ризику. Структура зворотного погашення, при якій значна частина основної суми боргу виплачується наприкінці терміну боргу, узгоджується з цим профілем ризику-прибутку. Інвестори отримують як періодичні виплати відсотків, так і більшу одноразову виплату пізніше протягом терміну дії боргу. Залежно від умов, зазначених в угоді, можуть існувати положення, що дозволяють конвертувати мезонінський борг у власний капітал. Ця функція забезпечує гнучкість і потенціал зростання для інвесторів, особливо якщо показники проекту надають виключно позитивну динаміку, а участь в акціонерному капіталі стає більш привабливою, ніж боргова. Графік погашення мезонінного боргу зазвичай має відстрочену структуру. Це означає, що значну частину основної суми заплановано до погашення в наступні роки терміну боргу. Внутрішня природа узгоджується з очікуваним грошовим потоком проекту, де доходи можуть збільшуватися з часом.

Основною фінансовою основою проекту є поєднання облігацій, субсидій, що надаються державними органами, та внесків власного капіталу виконавця проекту. Розмежування ризиків у рамках субсидій є нюансним аспектом, який часто підлягає індивідуальному визначенню. Отже, деталізація конкретних умов, за яких кожен учасник бере на себе певні ризики в рамках контракту, стає складною. У контексті великих проектів можна однозначно стверджувати, що держава зобов'язана нести мінімум 50% субсидій. Цей поріг є вирішальним для того, щоб місцеві органи влади могли створити міцну ресурсну базу, яка відповідає масштабу проекту.

У рамках проекту кошти перераховуються на операційний рахунок виконавця після досягнення конкретних етапів проекту. Ці віхи служать ключовими контрольними точками або досягненнями, які відзначають прогрес у розвитку проекту. У міру успішного досягнення кожного етапу, котрі визначаються завершенням конкретних робіт, надаються певні дозволи до продовження робіт та фінансових операцій, зокрема перерахування на операційний рахунок виконавця заздалегідь визначеної суми коштів. Цей механізм виплати гарантує, що кошти розподіляються відповідно до поетапного прогресу проекту, сприяючи фінансовій дисципліні та підзвітності під час реалізації ініціативи.

Загалом представлена модель окреслює комплексні рамки для використання приватно-приватного партнерства, особливо зосереджуючись на моделі концесії. Запропонований механізм передбачає розробку грантодавцем концесійного проекту, який підлягає оцінці консультативними структурами, які виступають посередниками між приватними, місцевими та державними структурами. Заслугує на увагу невід'ємна роль фінансових інструментів, зокрема облігацій, у фінансуванні проектів PPP.

Запропоновано задіяти два типи облігацій, "Облігації 1" та "Облігації 2", кожна з яких відповідає різноманітним уподобанням інвесторів та їх схильності до ризику. "Облігації 1" є прикладом старшого боргу, демонструючи вищий пріоритет в ієрархії погашення, пропонуючи нижчі процентні ставки та орієнтовані на інвесторів, які шукають стабільні та безпечні інвестиційні можливості. І навпаки, "Облігації 2" втілюють мезонінні боргові зобов'язання, що включають елементи як боргу, так і власного капіталу, забезпечуючи гнучкість за допомогою варіантів конвертації за попередньо визначеними умовами, тим самим узгоджуючи інтереси інвестора з успіхом проекту. Підкреслюється важливість рейтингових агентств в оцінці та присвоєнні кредитних рейтингів фінансовим інструментам, задіяним у проектах PPP, що впливає на довіру та інтерес інвесторів. Запропонована модель об'єднує інституційних інвесторів, пенсійні фонди та організації,

які шукають консервативні інвестиції, тим самим сприяючи всеохоплюючій стратегії зменшення ризиків для проекту. Зрештою, окреслена модель фінансування ППП демонструє поєднання облігацій, субсидій від урядових органів та внесків спонсорів проекту. Рівневий розподіл ризиків у поєднанні з гнучкістю, яку забезпечує структура боргових забезпечень, підвищує адаптивність моделі до різноманітних уподобань інвесторів, таким чином роблячи її сприятливою для успішної реалізації проектів ППП.

Обґрунтування критеріїв та багатокритеріальна оцінка моделей ППП дозволила б потенційним учасникам проекту прогнозувати ризики та оцінювати стратегії їх мінімізації. Запропонований триетапний алгоритм оцінюватиме альтернативні моделі ППП з точки зору дотримання інтересів різних зацікавлених сторін: державних та громадських структур, бізнесу. Цей набір інструментів дозволяє об'єднати чотири агреговані фактори під час оцінки моделей ППП — критерії, важливі для вибору моделі ППП: економічний, соціальний, управлінський (інституційний) і технічний. Багатокритеріальна модель узгодження інтересів держави та бізнесу в системі управління є поетапним процесом встановлення пріоритетів. На першому етапі визначаються найважливіші елементи проблеми, на другому — найкращий спосіб перевірити спостереження, перевірити й оцінити елементи, наступним кроком може бути розробка методики застосування рішень і оцінка їх якості. Весь процес підлягає перевірці та переосмисленню, поки не буде впевненості, що процес охопив усі важливі характеристики, необхідні для представлення та вирішення проблеми.

При застосуванні триетапного алгоритму оцінювання послідовно визначаються критерії та показники оцінювання, формувалася група експертів, проводиться експертна оцінка та аналіз конкретних і загальних показників оцінки моделей ППП.

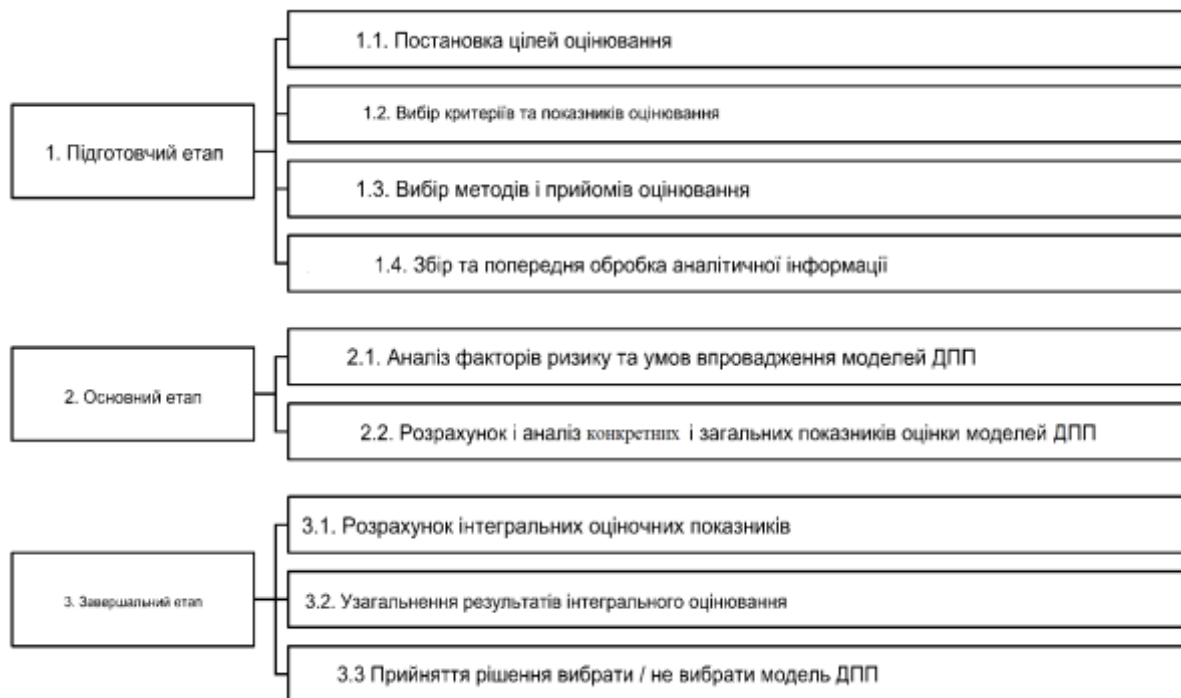


Рисунок 2 - Триетапний алгоритм оцінювання перспектив впровадження ППП

Підготовчий етап, на якому були сформульовані цілі оцінювання, здійснено вибір критеріїв і показників для оцінювання, а також методики його проведення. На цьому ж етапі здійснювався збір та попередня обробка аналітичної інформації;

Основний етап, який включав аналіз факторів ризику та умов впровадження альтернативних моделей ППП; розрахунок і аналіз конкретних і загальних показників оцінки моделей ППП; розрахунок інтегрального показника оцінки моделей ППП;

Завершальний етап — етап узагальнення результатів оцінки моделей ППП та прийняття рішення про вибір/невибір моделі ППП.

Національна рада з відновлення України від наслідків війни відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 в рамках 24 робочих груп розробила план заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, перелік пропозицій щодо пріоритетних реформ та стратегічних

ініціатив, проектів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди [6]. Перелік груп представлено нижче:

1. європейської інтеграції;
2. аудиту збитків, понесених внаслідок війни;
3. відновлення та розбудови інфраструктури;
4. відновлення та розвитку економіки;
5. повернення громадян, які тимчасово переміщені, зокрема за кордон та їх інтеграції в суспільно-економічне життя держави;
6. функціонування фінансової системи, її реформування та розвитку;
7. розвитку військово-промислового комплексу;
8. модернізації та розвитку сфери безпеки і оборони;
9. енергетичної безпеки;
10. державного управління;
11. будівництва, містобудування, модернізації міст та регіонів;
12. нової аграрної політики;
13. діджиталізації;
14. захисту прав ветеранів війни;
15. освіти і науки;
16. молоді та спорту;
17. культури та інформаційної політики;
18. юстиції;
19. антикорупційної політики;
20. охорони здоров'я;
21. екологічної безпеки;
22. соціального захисту;
23. захисту прав дітей та повернення дітей, які тимчасово переміщені за кордон.
24. права людини.

ППП може в тій чи іншій мірі вирішити питання відновлення за цими напрямками. Проте, найбільш ефективно буде використовувати технології PPP в складі та послідовності, що відображено на рисунку нижче.

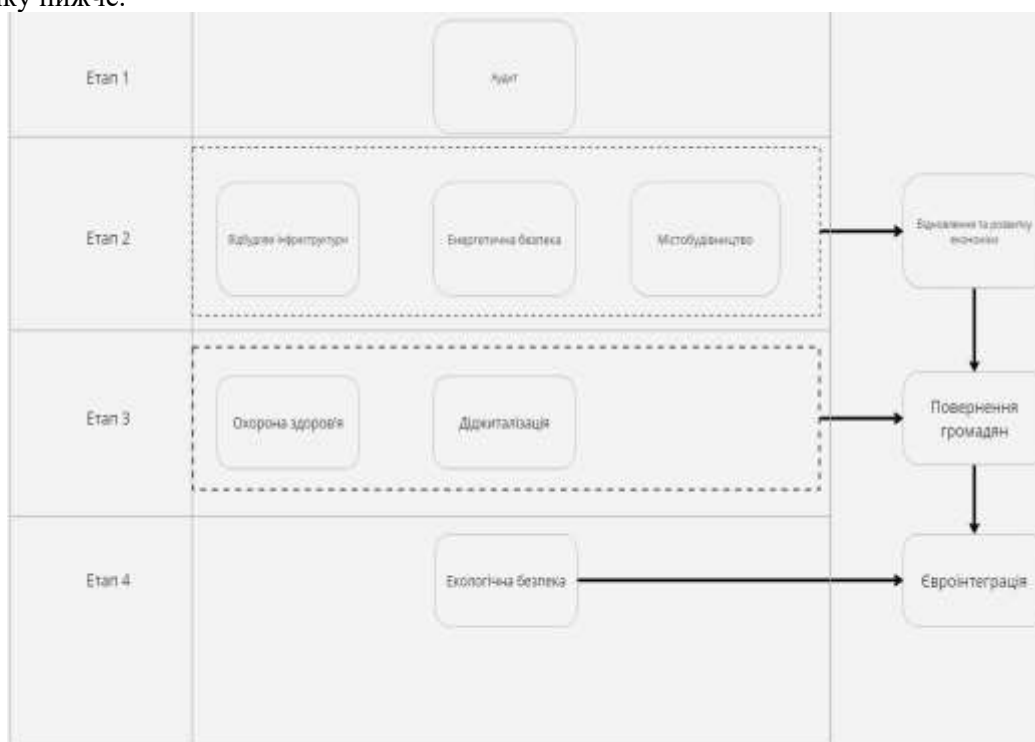


Рисунок 3 - Механізм використання PPP у процесі соціально-економічного відновлення України

У період післявоєнної відбудови в Україні буде необхідність проведення ретельного аудиту понесених збитків, який вимагає стратегічного підходу, використання синергії приватно-приватного партнерства. Співпраця з приватними організаціями приносить спеціалізовані компетенції та покращує мобілізацію ресурсів, тим самим зміцнюючи комплексну оцінку економічних наслідків. Приватні фінансові установи та аудиторські фірми в рамках ППП надають фінансовий досвід для ретельної оцінки багатогранного впливу війни в різних секторах. Інтеграція розширених інструментів аналізу даних полегшує детальну перевірку великих наборів даних, точно визначаючи втрати та забезпечуючи міцну основу для подальшого планування відновлення. Крім того, ППП дає можливість спеціалістам з управління ризиками проводити поглиблені оцінки, визначати й усувати потенційні виклики, пов'язані з процесом відновлення економіки. Модель співпраці дозволяє запроваджувати інноваційні економічні моделі та методи прогнозування, пропонуючи глибокі прогнози, важливі для стратегічного планування відновлення. Мобілізація ресурсів є ключовим аспектом ППП, що дозволяє залучати кошти приватного сектора для доповнення державних асигнувань на процес аудиту та подальші ініціативи щодо відновлення. Крім того, ППП сприяють створенню робочих місць і програм навчання навичок як частини зусиль з відновлення економіки, сприяючи можливостям працевлаштування та збільшенню можливостей робочої сили. Роль ППП виходить за межі економічної сфери, щоб викликати довіру суспільства. Забезпечення прозорості та підзвітності в процесі аудиту створює довіру серед громадськості, зміцнюючи підтримку ширших ініціатив економічного відновлення. По суті, застосування ППП в аудиті збитків і економічного відновлення в Україні представляє парадигму співпраці, ефективності та дієвості. Синтез державного та приватного досвіду не тільки пришвидшує процес аудиту, але й закладає основу для прийняття обґрунтованих рішень, сприяючи стійкій траєкторії економічного відновлення України.

Загалом всі ці характеристики та аспекти можна віднести до інших напрямків відновлення: в інфраструктурному питанні - спільне фінансування в рамках ППП пропонує динамічну фінансову модель. Це включає в себе поєднання державних коштів, приватних інвестицій і потенційної міжнародної допомоги для створення стійкої фінансової структури, здатної задовольнити нагальні потреби відновлення та підтримувати довгострокові проекти розвитку. В розбудові міст - приватно-приватне партнерство надає пріоритет залученню громади, забезпечуючи переваги місцевого населення від розвитку локальної інфраструктури. Це передбачає можливість працевлаштування на місцях, розвиток навичок та інтеграцію місцевих підприємств у ланцюжок поставок, сприяючи таким чином стійкості громади та сталому економічному зростанню. Діджиталізація - залучення приватного сектору сприяє інноваціям у цифрових технологіях. Завдяки ППП Україна отримує доступ до передових рішень, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, що каталізує прогрес у сфері електронного врядування, цифрової освіти та ініціатив розумного міста. Енергетика - використання ППП дозволяє інтегрувати відновлювані джерела енергії в енергетичний баланс України. Досвід приватного сектору у сфері відновлюваних джерел енергії може сприяти розвитку сонячних, вітрових та інших проектів сталої енергетики, диверсифікації енергетичного портфолію та підвищенню екологічної стійкості. Також ця взаємодія привносить нові технології у цю галузь. Це включає такі інновації, як розумні електромережі, енергоефективні системи та вдосконалені інструменти моніторингу, що прокладає шлях до сучасної та ефективної енергетичної інфраструктури. Як наслідок всі ці фактори призводять до оптимізації операцій, зменшення втрат енергії та покращення стратегій обслуговування, підвищуючи загальну надійність ланцюга постачання енергії. Охорона здоров'я - співпраця через ППП дає змогу впроваджувати ініціативи у сфері громадського здоров'я та програми профілактики захворювань. Залучення приватного сектору підтримує розробку та проведення кампаній вакцинації, програм медико-просвітницької роботи та охоплення громади, сприяючи покращенню здоров'я населення. Як показав досвід, в Україні також наявна можливість залучення приватного сектору в обслуговуванні та управлінні інфраструктурою охорони здоров'я. Це гарантує, що медичні заклади адекватно обслуговуються, оснащені найновішими з доступних технологіями та працюють з оптимальною ефективністю, що зрештою приносить користь пацієнтам і постачальникам медичних послуг. Екологія - спільні зусилля через ППП можуть призвести до реалізації проектів зеленої інфраструктури. Залучення приватного сектору підтримує розвиток екологічно чистого міського планування, рішень щодо відновлюваної енергії та транспортних систем, що сприяє створенню більш зеленого та стійкого ландшафту. Приватні організації можуть надавати технічну експертизу для відстеження показників навколишнього середовища, забезпечуючи прозорість, підзвітність та ефективність зусиль щодо збереження навколишнього середовища. Приватні організації можуть співпрацювати з державними установами,

дослідницькими установами та місцевими громадами для розробки комплексних рішень для вирішення взаємопов'язаних екологічних проблем, таких як зміна клімату, забруднення та втрата середовища проживання.

Внаслідок запуску всіх вище загаданих елементів, паралельно буде розгортатись інший ланцюг. Його елементи характеризують глобальні аспекти відновлення України. Через їх комплексність вбачається неможливим охарактеризувати доцільність використання ППП, тому нами був обраний індуктивний метод опису. Як показав наш огляд, через досягнення цих напрямків покращиться загальний стан системи та євроінтеграція стане ближче.

Висновки. На основі запропонованих вище механізмів функціонування ППП, пропонується наступний алгоритм політики використання цього інструменту:

- Інституалізувати механізм фінансування проектів ППП, де утримувачам облігацій даються гарантії по виплатах зі сторони компанії виконавця, страхової компанії, рейтингової компанії та держави. Це забезпечить привабливість інвестування до подібних проектів та розподілить ризики між головними акторами цієї взаємодії.

- Ввести дорадчі організації в процес розробки та реалізації проектів ППП. Ці організації будуть виступати як медіатор між приватними, громадськими та державними суб'єктами, підтримуючи процес переговорів на кожному з етапів проекту, надаючи підтримку при виникненні непорозумінь або конфліктів. Таким чином, проводиться робота з ризиками в розрізі комунікації та планування між всіма залученими стейкхолдерами, що сприяє емерджентності всієї структури та сталості процесу реалізації проекту.

- В оновлений варіант методологічного посібника «Реалізація проектів приватно-приватного партнерства в Україні» [7], ввести багатокритеріальну модель узгодження інтересів на основі запропонованого триетапного алгоритму. Цей документ являється продуктом держави, тому відповідальність за валідність вмісту та його кореляцію з регуляторними актами покладається на державу. Це дозволило б потенційним учасникам проекту прогнозувати ризики та оцінювати стратегії їхньої мінімізації. За рахунок імплементації запропонованого інструменту відбудеться полегшення проходження всіх етапів планування проектів ППП, від постановки цілей та індикаторів успішності до вибору конкретної моделі або альтернативного варіанту реалізації задумки.

- На основі імплементації запропонованих вище кроків, представлено план реалізації державної політики ППП з метою досягнення соціально-економічного відновлення України за напрямками: аудит збитків, понесених внаслідок війни, відновлення та розбудови інфраструктури, енергетична безпека, будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів, діджиталізація, охорона здоров'я, екологічна безпека, європейська інтеграція, відновлення та розвиток економіки, повернення громадян, які тимчасово переміщені, зокрема за кордон, та їх інтеграція в суспільно-економічне життя держави. Запропонований план поділений на 4 умовних етапи з винесеними 3 напрямками. Винесенні напрямки вбачаються глобальними та комплексними, тому початок роботи кожного з цих напрямків починається з завершення роботи по кожному з етапів.

Бібліографічний список:

1. Мех Ю.В., Горобець Д.Д., Головка В.Р. Державно-приватне партнерство в секторі безпеки України: основні принципи та форми. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2022. № 74, частина 2. С. 224-231. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.72>
2. Подолян Ю. О. Державно-приватне партнерство як один із ефективних шляхів відновлення України. *Dictum Factum*, 2023. (2 (14)), 85-93.
3. Дідич О.Р., Наумко М.М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73). № 2. 2023. С.118-123. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/20>
4. Кудінов С.С. Державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки – сучасний вимір для України. *Південноукраїнський правничий часопис Одеського державного університету внутрішніх справ*. №4. 2023. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.4.20> .
5. Кравченко М.О. Прудкий В.В. Модель державно-приватного партнерства як інструмент забезпечення інноваційної стійкості підприємств оборонно-промислового комплексу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 26. 2023. С.73-78. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286987>
6. Урядовий портал Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/konsultatyvno-doradchi-orhany/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>
7. Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Посібник%20Реалізація%20ДПП%20в%20Україні.pdf>

References:

1. Mekh, Yu.V., Horobets, D.D. and Holovko, V.R. (2022) Derzhavno-pryvatne partnerstvo v sektori bezpeky Ukrainy: osnovni pryntsypy ta formy [Public-private partnership in the security sector of Ukraine: Basic principles and forms]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 74(2), pp. 224–231. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.72>
2. Podolian, Yu.O. (2023) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak odyin iz efektyvnykh shliakhiv vidnovlennia Ukrainy [Public-private partnership as one of the effective ways of Ukraine's recovery]. *Dictum Factum*, 2(14), pp. 85–93.
3. Didych, O.R. and Naumko, M.M. (2023) Derzhavno-pryvatne partnerstvo u zabezpechenni natsionalnoi bezpeky v umovakh povnomasshtabnoho vtorhnennia [Public-private partnership in ensuring national security under conditions of full-scale invasion]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 34(73), 2, pp. 118–123. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/20>
4. Kudinov, S.S. (2023) Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi natsionalnoi bezpeky – suchasnyi vymir dlia Ukrainy [Public-private partnership in the field of national security: A contemporary dimension for Ukraine]. *Pivdennoukrainskyi pravnychyi chasopys Odeskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 4. <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.4.20>
5. Kravchenko, M.O. and Prudkyi, V.V. (2023) Model derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak instrument zabezpechennia innovatsiinoi stiiikosti pidpriemstv oboronno-promyslovoho kompleksu [The public-private partnership model as a tool for ensuring the innovation resilience of defense industry enterprises]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 26, pp. 73–78. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286987>
6. Government Portal of Ukraine (n.d.) Yedyniy veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. Robochi hrupy [Unified Web Portal of Executive Authorities of Ukraine. National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. Working Groups]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/konsultatyvno-doradchi-orhany/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>
7. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (n.d.) Realizatsiia proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini [Implementation of public-private partnership projects in Ukraine]. Available at: <https://mtu.gov.ua/files/Посібник%20Реалізація%20ДПП%20в%20Україні.pdf>

ВИМОГИ ДО АВТОРСЬКИХ ОРИГІНАЛІВ СТАТЕЙ

Редакційна колегія приймає до друку статті виключно за умови їх відповідності вимогам МОН України.

Стаття повинна містити в явному чи неявному вигляді такі елементи, як:

- постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
- формулювання мети статті (постановка завдання);
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор;
- виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття;
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів;
- висновки до даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

До публікації в журналі приймаються наукові праці, які раніше не були опубліковані. За точність цитування та наведених у статтях наукових фактів, цифр, інших відомостей відповідають автори. Редколегія може не поділяти світоглядних переконань та концептуальних позицій авторів. У разі необхідності редакційна колегія може відправити статтю автору на доопрацювання. Редколегія залишає за собою право редагування текстів статей.

Статті, автори яких не мають наукового ступеня, супроводжуються *рецензією* доктора наук за фахом публікації або витягом із протоколу засідання кафедри про рекомендацію до друку.

Усі статті, які подаються до журналу, піддаються сліпому рецензуванню.

Публікація статей в межах черги надходження та зареєстрованого обсягу журналу є **безкоштовною**. В першу чергу розглядаються з метою публікації статті англійською мовою.

Орієнтовний обсяг статті, включаючи ілюстрації та таблиці – 16-20 тис. друкованих знаків разом із пробілами.

Вимоги для оформлення тексту: текст набирається в редакторі Microsoft Word for Windows; береги: верхній, нижній – 20 мм, правий – 10 мм, лівий – 30 мм; шрифт Times New Roman, кегель 12 пт, інтервал – 1; абзацний відступ – 10 мм. Вирівнювання тексту: по ширині (переноси слів не допускаються, між словами допускається тільки один пробіл, табуляцію не застосовувати).

Важливо звернути увагу на наступне: необхідно використовувати *кутові лапки* «Текст»; розрізняти символи *дефіс і тире* (тире відокремлюється з обох боків пропусками і довше дефіса); виставляти *нерозривні пробіли* між ініціалами та прізвищем, сторінкою і відповідним номером у посиланнях та списку використаних джерел, між датою і роком тощо (напр. В. С. Стуса; с. 22–28; 27 березня 2016 р.; м. Київ); по тексту *уніфікувати скорочення* (напр. зупинитися на одному з варіантів – 2014 р. або 2014 рік); розшифровувати *аббревіатури* при першому згадуванні і лише відтак вживати надалі; між словами залишати по одному пробілові (прибрати *зайві пробіли*).

Рисунки і таблиці оформляються згідно чинного держстандарту. Схеми, графіки, діаграми, формули і таблиці повинні бути складені безпосередньо в текстовому редакторі і розміщені строго в межах зазначених вище розмірів сторінки. Таблиці формуються в редакторі за допомогою пункту меню «Таблиця». Формат таблиць лише книжковий.

Рукопис статті подається в електронному вигляді, виконаний у текстовому процесорі MS Word for Windows (збережений у форматі doc або rtf), який надсилається на одну з електронних адрес: publicnetworksandcommunication@gmail.com або publicnetcommn@donnu.edu.ua із зазначенням латиницею прізвища автора/авторів (наприклад: Chaltseva).

Перелік літературних джерел розташовується або за алфавітом, або в порядку їх використання після тексту статті з підзаголовком **«Бібліографічний список:»** та оформлюється згідно з вимогами ДСТУ 8302:2015 і виконується мовою оригіналу. Бажано, за наявності, надавати DOI-адресу цитованого матеріалу. Джерела в переліку посилань *нумеруються вручну* (без використання функції меню Word «Формат – Список – Нумерований»). Посилання на літературу в тексті подаються за таким зразком: [5, с. 87], де 5 – порядковий номер джерела за списком літератури, 87 – сторінка. Посилання на декілька джерел одночасно подаються таким чином: [3, с. 5- 6] або [3, с. 145; 5, с. 25; 7, с. 348]. Якщо в Бібліографічному списку є хоча б одне видання кирилицею, після нього вміщується References – бібліографічний список у «латинізованому» вигляді: в ньому всі кириличні літери транслітеруються латиницею. Для автоматичної транслітерації кирилических джерел можна скористатися сайтом <https://slovyk.ua/translit.php> — для українських джерел.

Структура статті: УДК, ORCID-ідентифікатор автора, прізвище та ініціали автора, назва

статті, анотація та ключові слова українською мовою, текст статті, бібліографічний список, бібліографічний список (References) латиницею; прізвище та ініціали автора, назва статті, анотація та ключові слова англійською мовою. Обсяг кожної з анотацій – українською та англійською мовою – не менше 1800 знаків, враховуючи пробіли та не враховуючи ключові слова.

Реєстрацію в системі ORCID можна здійснити за адресою: <https://orcid.org/>

Зразок оформлення статті:

УДК

ORCID-ідентифікатор автора

Прізвище та ініціали автора, назва організації

НАЗВА СТАТТІ

Анотація (не менше 1800 знаків) та ключові слова українською мовою

Текст статті

Бібліографічний список:

References:

ПІБ, Назва статті, анотація (не менше 1800 знаків), та ключові слова англ. мовою

Приклад оформлення Бібліографічного списку:

1. Андріяш В. Державна етнополітика України в умовах глобалізації. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 328 с.
2. Оцінка спеціальними службами Данії актуальних загроз національній безпеці. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/otsinka-spetsialnymy-sluzhbamy-daniyi-aktualnykh-zahroz> (дата звернення: 21.04.2024).
3. Медіаспоживання українців в умовах повномасштабної війни. Опитування ОПОРИ. ОПОРА. 01.06.2022. URL : https://www.oporaua.org/report/polit_ad/24068-mediaspozhyvannia-ukrayintsiv-v-umovakh-povnomasshtabnoyi-viini-opituvannia-opori (дата звернення: 21.03.2024).
4. Рибій О.В. Процеси трансформації політичних інститутів: етапи та рушії : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса, 2011. 15 с.
5. Корупційні ризики. НАЗК. 2023. URL: https://antycorportal.nazk.gov.ua/risks/catalog/?search=&organ_owner_id=152&fl=1&page=8 (дата звернення: 20.04.2024).
6. Безуглий П. Г. Чинники та наслідки міграційного руху в Україні. *Політичне життя*. Вінниця, 2018. № 3. С. 4-9. DOI: 10.31558/2519-2949.2018.3.1.
7. Люстрація в Україні як засіб легітимації нового політичного режиму / Бондаренко С. В., Зайченко І. А., Нагорняк Т. Л. [та ін.]. *Політичне життя*. Вінниця, 2018. № 2. С. 14-18. DOI: 10.31558/2519-2949.2018.2.2.
8. Польовий М. А. Політичні процеси: теорія та практика моделювання : монографія. Одеса: Фенікс, 2011. 288 с.
9. Потенціал взаємодії Уряду і суспільства потрібно використати для модернізації країни : Інтерв'ю Голови Держінформнауки Володимира Семиноженка. *Міжнародний діловий журнал Image.ua*. 2012. № 3. URL: http://crimea-portal.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=245664253&cat_id=244276512 (дата звернення: 06.01.2018).
10. Sassen S. Borders, Walls, and Crumbling Sovereignty. *Political Theory*. 2012. № 40 (1). P. 116–122. URL: <http://www.saskiasassen.com/PDFs/publications/Borders-Walls-and-Crumbling-Sovereignty.pdf> (дата звернення: 11.08.2018).
11. Scammell M. Political marketing: Lessons for political science. *Political studies*. 1999. № 47 (4).

P. 718–739.

12. Zhang L. City branding and Olympic effect: A case study of Beijin. *Cities*. 2009. Vol. 26. No. 5. P. 245–254.

Приклад оформлення розділу References для поданого вище бібліографічного списку:

1. Andriyash V. (2013) Derzhavna etnopolityka Ukrainy v umovakh hlobalizatsiyi (State ethnopolitics of Ukraine in the conditions of globalization). Mykolayiv : Vyd-vo CHDU im. Petra Mohyly, 328 p.

2. Otsinka spetsialnykh sluzhbamy Daniї aktualnykh zahroz natsionalnii bezpetsi (Danish Special Services' assessment on current threats to national security). National Institute for Strategic Studies. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/otsinka-spetsialnykh-sluzhbamy-daniyi-aktualnykh-zahroz> (date of access: 21.04.2024)

3. Mediaspozhyvannya ukrayintsiv v umovakh povnomasshtabnoyi viyny. Opytuvannya OPORI (Media consumption of Ukrainians in conditions of full-scale war. OPORA survey). OPORA. 01.06.2022. URL : https://www.oporaua.org/report/polit_ad/24068-mediaspozhyvannia-ukrayintsiv-v-umovakh-povnomasshtabnoyi-viini-opituvannia-opori (Access date: 21.03.2024).

4. Rybii O.V. (2011) Protsesy transformatsii politychnykh instytutiv: etapy ta rushii : avtoref. dys. ... kand. polit. nauk : 23.00.01 (Processes of transformation of political institutions: stages and drivers: abstract of the thesis ... Ph.D. on Political Sciences). Kyiv : IPiEND im. I. F. Kurasa, 15 s.

5. Koruptsiini ryzyky (Corruption risks). NAZK (NACP). 2023. URL: https://antycorportal.nazk.gov.ua/risks/catalog/?search=&organ_owner_id=152&fl=1&page=8 (Access date: 20.04.2024).

6. Bezuglyi P. G. Chynnyky ta naslidky` migracijnogo ruxu v Ukraini (Factors and effects of migrations in Ukraine). *Politychne zhyttia (Political life)*. Vinnytsya, 2018. # 3. S. 4-9. DOI: 10.31558/2519-2949.2018.3.1.

7. Lyustraciya v Ukraini yak zasib legitymaciyi novogo politychnogo rezhymu (Lustration in Ukraine as the mean of new political order legitimation) / Bondarenko S. V., Zajchenko I. A., Nagornyak T. L. [ta in.]. *Politychne zhyttia (Political life)*. Vinnytsya, 2018. # 2. P. 14-18. DOI: 10.31558/2519-2949.2018.2.2

8. Polovyi M. A. Politychni procesy: teoriya ta prakty`ka modelyuvannya (Political processes: theory and practice) : monograph. Odesa: Feniks, 2011. 288 p.

9. Potencial vzayemodiyi Uryadu i suspilstva potribno vykorystaty dlya modernizaciyi krayiny : Interv`yu Golovy Derzhinformnauky Volody`my`ra Semy`nozhenka (Government-society interaction potential should be used to modernize country: Interview of the Head of the State Agency of Science). *Mizhnarodnyj dilovyj zhurnal Image.ua*. 2012. № 3. URL: http://crimea-portal.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=245664253&cat_id=244276512 (Access date: 06.01.2018).

10. Sassen S. Borders, Walls, and Crumbling Sovereignty. *Political Theory*. 2012. № 40 (1). P. 116–122. URL: <http://www.saskiasassen.com/PDFs/publications/Borders-Walls-and-Crumbling-Sovereignty.pdf> (Access date: 11.08.2018).

11. Scammell M. Political marketing: Lessons for political science. *Political studies*. 1999. № 47 (4). P. 718–739.

12. Zhang L. City branding and Olympic effect: A case study of Beijin. *Cities*. 2009. Vol. 26. No. 5. P. 245–254.

Стаття обов'язково супроводжується **авторською довідкою** із зазначенням прізвища, імені, по-батькові (повністю); ORCID-ідентифікатора, наукового ступеня, вченого звання, посади, місця роботи, а також робочої, домашньої адреси і телефонів, адреси електронної пошти; назви статті.

Рукописи статей та диски авторам не повертаються.

Тел. для довідок: (099) 35-95-943

E-mail: publicnetworksandcommunication@gmail.com

publicnetcommn@donnu.edu.ua

Науковий журнал
PUBLIC NETWORKS AND COMMUNICATIONS

Виходить два рази на рік
№ 2, 2025 р.

Ідентифікатор медіа R30-02568 від 18.01.2024

Адреса редакції:

21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21, к.418.
Тел.: гол. ред.: (050) 19-01-174;
відп.секр.: (099) 35-95-943;
e-mail: publicnetworksandcommunication@gmail.com
publicnetcommn@donnu.edu.ua

Адреса видавця:

Донецький національний університет імені Василя Стуса
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21
тел.: +380 432 50 89 37
e-mail: res.pro-rector@donnu.edu.ua

Дизайн обкладинки: Н. О. Стеблина
Переддрукарська підготовка видання: М. В. Дубель
Технічний редактор: М. В. Дубель

Підписано до друку 24.12.2025. Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 4,1. Обл. видавн. арк. 4,6
