

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет

**УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ,
БЕЗПЕКОЮ ТА ЦИФРОВОЮ
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ**

Мукачево, 2025

Рекомендовано до друку Вченою Радою Мукачівського державного університету
(Протокол №16 від 27 травня 2025 року)

Рецензенти:

ХАДЖИРАДЄВА Світлана – доктор наук з державного управління, професор, проректор з навчальної роботи Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку (м. Одеса)

ЗАРІЧНА Олена – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією в умовах глобальних викликів: колективна монографія / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Проскури В.Ф.; [Білецька Н., Братюк В., Гоблик-Маркович Н., Голубь В., Джунковська К., Кампов Н., Кошкарів С., Лета В., Лизанець А., Лужанська Т., Ніжний Д., Нодь О., Олійник Д., Попович О., Прокопець Р., Проскура В., Пугачевська К., Стегней М., Туряниця І.]. – Мукачево: Мукачівський державний університет, 2025. – 279 с.

ISBN 978-617-7495-92-4

DOI 10.31339/2025/978-617-7495-92-4

У монографії висвітлено актуальні проблеми теоретичного і прикладного характеру, пов'язані із забезпечення стійкого розвитку економіки, формування ефективної системи національної безпеки та впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Авторський колектив розглядає сучасні виклики глобалізації та їх вплив на соціально-економічну стабільність держави та регіонів. У виданні висвітлено питання національної безпеки та суспільного розвитку, аналізуються трансформаційні процеси в цифровій економіці, інноваційні та інвестиційні механізми підвищення стійкості територій і громад, а також сучасні підходи до управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Монографія буде корисною для науковців, практиків, представників органів державної влади, місцевого самоврядування, а також для всіх, хто цікавиться питаннями економічного розвитку, безпеки та цифрової трансформації.

ISBN 978-617-7495-92-4

© Колектив авторів, 2025

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2025

© Мукачівський державний університет, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	
1.1 Голубь В., Кампов Н. Постіндустріальне управління формування Нової парадигми сталості.....	5
1.2 Братюк В. Архітектура стабільності: фінанси, страхування, стратегія планування, контролю та політики суспільного добробуту	22
1.3 Попович О. Теоретичні аспекти сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки	52
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА У ВИМІРАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	
2.1 Олійник Д., Кошкарів С., Ніжний Д. Технологія 3D-візуалізації в реальному часі: майбутнє метавсесвіту	94
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД	
3.1 Стегней М., Нодь О., Прокопець Р. Сталий розвиток територіальних громад в умовах економічної турбулентності	115
3.2 Лужанська Т., Лета В., Туряниця І. Перспективи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнній відбудові	136
3.3 Джунковська К., Пугачевська К. Впровадження програм та проєктів розвитку територіальної громади в умовах децентралізації	157
3.4 Пугачевська К. Потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері управління проєктами розвитку територіальної громади	174
РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
4.1 Лизанець А., Проскура В. Адміністрування бізнес-процесів в контексті сучасного менеджменту організацій	191
4.2 Гоблик-Маркович Н. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі	210
4.3 Проскура В., Лизанець А., Білецька Н. Концептуальні підходи до виявлення умисного банкрутства контрагентів	229
ЛІТЕРАТУРА	252

сталого туризму, органічного сільського господарства, активізації транскордонного співробітництва, використання потенціалу відновлюваної енергетики та збереження унікальної культурної спадщини.

ТЕТЯНА ЛУЖАНСЬКА

кандидат географічних наук, доцент,

ВАСИЛЬ ЛЕТА

кандидат географічних наук, доцент,

ІВАН ТУРЯНИЦЯ

сільський голова Горонди

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

У процесі відбудови України ключова роль належить територіальним громадам, які мають право вирішувати й планувати процеси відновлення відповідно до визначених власних пріоритетів. Децентралізація в Україні, яка розпочалася у 2014 році, відкрила важливий шлях до посилення розвитку територіальних громад відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування. Станом на жовтень 2020 року 11 000 малих та розосереджених громад об'єдналися у 1470 потужніших громад із значним рівнем інституційної та фінансової автономії. Після проведення реформи децентралізації та передачі значної частини податкових надходжень громадам, їх інвестиційні можливості зросли. Це дало змогу органам місцевого самоврядування відповідних громад миттєво вирішувати надскладні завдання та організувати територіальну оборону. Проте російська агресія і спричинений нею правовий режим «воєнний стан», мали негативний вплив на капітальні вкладення у соціально-економічний розвиток територіальних громад. Тому актуальним є проведення оцінки діяльності

територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

Воєнний стан в Україні суттєво впливає на українські громади, вони виступають запорукою стійкості України. Верховна Рада України 12.05.2015 р. прийняла Закон України «Про правовий режим воєнного стану», згідно із яким воєнний стан тлумачиться як особливий правовий режим, що вводиться у разі загрози національній безпеці [142]. Кожна громада найкраще знає потреби своєї місцевості та мешканців, долаючи виклики часу, виконуючи численні завдання та надаючи основні муніципальні послуги в умовах воєнного стану.

Нині питанням розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану приділяється значна увага і висвітлено в працях таких науковців, як: Є. Гречівський, Н. Лепіш, А. Миколук, Я. Павлович-Сенета, О. Рогач, Ю. Сорока та інші. Питанням пошуку механізмів відбудови України та забезпечення регіонального розвитку через розвиток територіальних громад присвячені праці таких дослідників, як: Д. Вишневський, М. Габрель, І. Древаль, М. Добровольська, О. Завальний, О. Квасніцька, М. Коваленко, О. Нижник, М. Омеляненко, А. Петровських, С. Пирога, І. Поповиченко, А. Радкевич, А. Ткачук, У. Хоменко та інші. Проте залишаються ще невирішеними питання ролі громад та органів місцевого самоврядування у плануванні ефективних механізмів негайного відновлення територій в умовах воєнного стану. Планувати відновлення територій повинно стати спільною ідеєю для національного єднання та згуртованості заради перемоги.

В умовах сьогодення всю територію України поділяють на три основні зони:

- 1) територіальні громади, на яких бойові дії не ведуться;
- 2) територіальні громади, які знаходилися під окупацією та на яких велися бойові дії, але зараз ці території визволили;

3) територіальні громади, на яких активно ведуться бойові дії та які знаходяться під окупацією.

Виходячи з різної ситуації на зазначених територіях, політика діяльності місцевих органів влади повинна також враховувати ці особливості. 24 лютого 2022 р. Указом Президента України № 68/2022 на всій території України на базі місцевих державних адміністрацій було створено обласні та районні військові адміністрації, які діють на період воєнного стану для забезпечення дії Конституції та законів України (ст. 4, ст. 8 Закону № 389). Концентрація повноважень від органів місцевого самоврядування до військових адміністрацій повинна підлаштовуватись під реальні події на території громади.

Тому в сучасних умовах воєнного стану та повоєнного відновлення розвиток територіальних громад України прямо залежить від: 1) здатності їх ідентифікувати активи розвитку; 2) задіяння також активів підприємницького сектора, домогосподарств та організацій громадянського суспільства до процесів розвитку територіальної громади; 3) капіталізації активів територіальних громад на засадах досягнення стійкості в умовах сучасних викликів; 4) імплементації безпекового підходу для забезпечення системи життєдіяльності та розвитку територіальних громад [137, с. 8].

Довіра держави до населення та громад стала вирішальною у формуванні взаємної довіри в суспільстві. Органи місцевого самоврядування зіштовхнулися з багатьма викликами сьогодення та проблемами воєнного стану, проте підтвердили спроможність і готовність виконувати свою місію на користь громадам. На початковому етапі широкомасштабної агресії територіальні громади узяли на себе підтримку ЗСУ та частину їхніх функцій, забезпечення життєдіяльності громади; сприяли евакуації та розміщенню населення у відносно безпечних громадах; сприяли релокації підприємств. Територіальні громади і далі продовжують функціонувати в рамках визначених повноважень та

надавати необхідну допомогу місцевим жителям та біженцям. Громади в тилу забезпечують соціально-економічну основу перемоги України, а громади, які опинились у тимчасовій окупації, продемонстрували високу стійкість в умовах воєнного стану, зберігаючи потенціал спротиву.

В Україні проведена значна законодавча робота щодо налагодження механізмів функціонування органів місцевого самоврядування. Президентом України підписано Закон України № 2259-IX від 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Даний Закон України розширює компетенцію сільських, селищних, міських голів та надає їм одноособові повноваження з прийняття відповідних рішень. Верховна Рада України прийняла Закон України № 2142-IX від 2022 року «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану».

Указом Президента України від 24.02.2022 року було створено 24 військові адміністрації по всій території України, які виконують повноваження державних та військових органів влади. Також 14.04.2022 року було прийнято Закон України № 2193-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» [143]. Місцеві структурні підрозділи з питань соціального захисту населення мають право самостійно приймати рішення щодо надання екстрено соціальних послуг у разі наявності загрози життю чи здоров'ю в умовах воєнного стану. Серед таких послуг виділяють консультування, надання притулку, натуральна допомога, догляд, підтримане проживання, короткотермінове проживання, транспортні послуги тощо. Одним із викликів для органів місцевого самоврядування стала робота із внутрішньо переміщеними особами. Вагомим досягненням територіальних громад, які опинилися під окупацією, стала організація центрів підтримки для

переселенців з окупованих територій. В таких центрах люди мають змогу отримати гуманітарну, юридичну, медичну та психологічну підтримку.

09 липня 2022 року Верховна Рада прийняла Закон України № 5323 «Про засади державної регіональної політики» [150], який визначає основні засади відновлення та розвитку регіонів і громад. Статус повноправних учасників формування та реалізації державної регіональної політики закріплено за агенціями регіонального розвитку. До ключових завдань агенцій віднесено: участь у розробці регіональної стратегії розвитку; надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування у розробці стратегій, програм та проектів. Законом передбачається створення онлайн-системи моніторингу кожної громади та регіону. Цифрові рішення для окремих видів розподілу ресурсів повинні інтегруватися у єдину цифрову платформу відновлення для відстеження реалізації проектів та використання ресурсів. Відновлення територіальних громад вимагає запровадити нову трирівневу ефективну й прозору систему стратегічного планування: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад, які мають узгоджуватися між собою та бути логічним продовженням. Відповідно упроваджуються чотири типи територій: а) території відновлення; б) полюси економічного зростання; в) території з особливими умовами для розвитку; г) території сталого розвитку.

Важливим аспектом є налагодження скоординованих взаємодій між органами державної влади та місцевим самоврядуванням з урахуванням принципу субсидіарності. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану, коли всі ланки владної ієрархії природно тяжіють до централізації управлінських рішень. Тому пріоритетом сьогодення стає визначення першочергових завдань, які мають покладатися на органи місцевого самоврядування регіонів і територіальних громад, задля того, щоб, з одного боку, забезпечити їх максимальну ефективність в управлінні ресурсним потенціалом відповідних територій, а з іншого, налагодити

координацію діяльності всіх владних інституцій з метою своєчасного забезпечення нагальних потреб фронту та відновлення економіки.

У цьому аспекті слід звернути особливу увагу на проблеми релокації бізнесу та переміщення цивільного населення зі східних регіонів України в її центральну та західну частини. Перед органами місцевого самоврядування постає найбільше пов'язаних з воєнним станом викликів. Це, перш за все, налагодження злагодженої роботи з обласними та районними військовими адміністраціями щодо забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб. До того ж, постає питання створення належних умов для довгострокового перебування тих осіб, хто вирішить залишитися в місцях релокації на тривалий період або й назавжди.

Якщо мова йде про представників бізнес-середовища, то місцевій владі громад слід чітко визначитися з пріоритетними напрямками підприємницької активності, які відповідатимуть стратегічним цілям розвитку певної громади чи регіону, і матимуть першочергову підтримку від їх органів місцевого самоврядування. Для таких видів бізнесу слід започаткувати роботу з формування адекватної виробничої інфраструктури, наприклад шляхом створення промислових, індустріальних, технологічних і наукових парків, промислових зон тощо. Варто також створити дієвий механізм взаємоузгодженої релокації підприємств та їх потенційних працівників, започаткувати розвиток об'єктів відповідної соціальної, інженерної та маркетингової інфраструктури. Можливе навіть формування низки нових поселень, які матимуть певну промислову спеціалізацію (наприклад, в інноваційних секторах сучасної машинобудівної індустрії та ВПК), або ж агроіндустріальну спрямованість (у переробці аграрної продукції, її зберіганні, розгортанні мереж сільськогосподарської логістики тощо).

Важливо відзначити, що процес оптимізації просторового розосередження релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб

тісно пов'язаний з модернізацією стратегій соціально-економічного розвитку регіонів і територіальних громад, які їх приймають. У стратегіях соціально-економічного розвитку слід відобразити пріоритетні напрями формування продовольчих резервів на території громади та основні заходи з нівелювання актуальних для неї безпекових ризиків, зокрема з урахуванням досвіду, набутого Україною за час воєнного стану. Це передбачає створення якісної системи територіальної оборони та налагодження ефективних взаємодій з командуванням військових частин щодо розміщення на території громади належним чином захищених складів та логістичних потужностей, які в перспективі можна буде використовувати у воєнних цілях.

Зростає активна підтримка від органів місцевого самоврядування інших країн-союзників. За ініціативи Ради Європи була створена онлайн платформа для підтримки українських міст Cities4Cities, за допомогою якої проводиться збір потреб та пропозицій від органів місцевого самоврядування та здійснюється ефективна допомога задля їх вирішення. Шведсько-український проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» спільно з Всеукраїнською асоціацією ОТГ провели 01 листопада по 01 грудня 2022 року дослідження стану інформування і залучення жителів громад в умовах воєнного стану. В анкетуванні взяли участь 156 респондентів - представників органів місцевого самоврядування зі 131 громади, відповідальних за інформування та комунікацію в громадах. В опитуванні взяли участь представники 21 області України. Завданнями дослідження було: 1) прослідкувати, як вплинув воєнний стан на процеси інформування і залучення громадян на рівні територіальних громад; 2) яка потреба є в органів місцевого самоврядування в удосконаленні наявних або впровадженні нових інструментів інформування та залучення. Метод дослідження: опитування представників ОМС – інтернет-анкетування.

04 травня 2023 року в Брюсселі на засіданні Комітету регіонів Європарламенту у своєму виступі директор з питань науки та розвитку

Інституту громадянського суспільства Анатолій Ткачук виклав інформацію щодо потреб українських громад і регіонів. Він наголосив, що в залежності від типу громади і місця її розміщення громади мають свої особливості: 1) *спільні потреби*: розвиток громад, підтримка місцевої економіки, забезпечення освітнього процесу); 2) *особливі потреби* звільнених та найбільш уражених територій: відновлення найбільш критично важливих об'єктів інфраструктури, забезпечення мінімальних потреб населення у послугах, повернення жителів на території громад; 3) *особливі потреби тилових громад*: забезпечення вимушених переселенців житлом та харчуванням, забезпечення жителів громади та переселенців якісними послугами, забезпечення інтеграції вимушених переселенців у життя громади, планування нової забудови з урахуванням кліматичних змін і потреб переселенців [145].

16 травня 2023 року в парламентському Комітеті з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування представники Програми USAID DOBRE представили План дій з розробки Програм комплексного відновлення областей або територій територіальних громад (їх частин), який включає чіткі алгоритми розроблення таких Програм, але наповнювати їх конкретним змістом мають самі громади [132]. Саме від їх активності буде залежати першочерговість виконання проектів для задоволення потреб громад на конкретних територіях.

Основним фінансовим інструментом реалізації державної регіональної політики визначено Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), а основним джерелом відбудови України – фонд відновлення та розвитку. Через ДФРР будуть відбудовуватися регіони України після війни. Статус повноправних учасників формування та реалізації державної регіональної політики закріплено за агенціями регіонального розвитку. До їх завдань віднесено: 1) участь у розробці регіональної стратегії розвитку; 2) надання

консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування у розробці стратегій, програм та проектів. Законом України передбачається створення онлайн-системи моніторингу кожної громади та регіону. Цифрові рішення повинні інтегруватися у єдину цифрову платформу відновлення для відстеження реалізації проектів та використання ресурсів [140].

Прослідковується позитивна практику підтримки органами місцевого самоврядування різноманітних ініціатив від громадських організацій, волонтерських організацій, громадських проектів, метою яких є всебічна підтримка життєдіяльності місцевих громад в умовах воєнного стану. Одним із вагомих ініціатив є проект «Сади Перемоги», що спрямований на ефективне використання українцями та громадами доступних земельних ділянок, спрямування всіх ресурсів на вирощування різноманітних харчових продуктів задля недопущення продовольчої кризи в Україні. Також важливою ініціативою є реалізація програми «Будуємо Україну Разом», за якою українські волонтери долучаються до відбудови зруйнованих чи пошкоджених від військових дій будівель.

Відзначаємо, що в аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень у 2023 році йдеться, що «стійкість, виявлена громадами різного типу, доводить правильність ідеї децентралізації й потребу її поглиблення в межах повоєнної розбудови. Органи місцевого самоврядування і далі виконують свої повноваження, спрямовані розв'язувати питання місцевого значення з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану» [148].

Активна участь щодо комплексного підходу у підтримці українських громад під час воєнного стану проводиться завдяки програмі «*U-LEAD з Європою*». Всі заходи адаптовані до потреб воєнного часу та впорядковані за основними напрямками стратегічної концепції посилення стійкості місцевих громад. Експертна підтримка охоплює енергетичну безпеку, вирішення проблем ВПО, громадську безпеку, продовольчу безпеку, питання бюджету,

відбудову інфраструктури та інше. U-LEAD активно співпрацює з Комітетом Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, у тому числі з питань приведення українського законодавства у відповідність до стандартів ЄС. Важливим є те, що U-LEAD підтримує територіальні громади у підготовці критично важливих проектів з реконструкції, які мають вирішальне значення для відбудови громад. Діяльність U-LEAD з відбудови також охоплює сприяння співпраці між муніципалітетами України та ЄС, цифрову трансформацію на місцевому рівні та експериментальні заходи.

28 квітня 2023 року в Києві відбувся Форум Громад за участі високопосадовців Німеччини, мерів українських громад та команди «U-LEAD з Європою». У 2023-2024 роках у партнерстві з Міністерством відновлення U-LEAD втілювала ініціативу «Будинок доброчесності». Також U-LEAD активно підтримує інфраструктурний етап медичної реформи: з 24 лютого 2022 року проведено 29 інформаційних сесій для представників громад та закладів охорони здоров'я щодо розбудови спроможних медичних мереж на місцях. Важливо відзначити, що підтримується управління освітою на місцевому рівні. Так, у 2023 році було проведено 10 інформаційних сесій та 7 консультацій з актуальних питань управління освітою в умовах воєнного стану та застосування освітньої субвенції. U-LEAD підтримує дослідження, спрямовані на пошук обґрунтованих рішень для посилення фінансової спроможності територіальних громад. Також разом з дослідницькими центрами проводяться сумісні заходи щодо визначення стійкості громад, соціального капіталу та громадської участі на локальному рівні під час воєнного стану. У 2022-2023 роках було проведено майже 18 900 навчальних заходів за участю представників понад 1 400 громад.

У 2023 року вкрай успішною була робота U-LEAD щодо програм підтримки відповідно до потреб громад. Так, 48 громад розробили

документи, необхідні для створення систем внутрішнього контролю та аудиту, 46 громад підготували стратегії комунікації змін із планом їх реалізації, 30 громад напрацювали та затвердили власні муніципальні енергетичні плани, 32 громади розробили програми інтеграції ВПО в громадах, 20 громад підготували плани впровадження Програми забезпечення простору громади на 2023-2025 роки, 21 громада провела аудит земельних ресурсів.

Також U-LEAD успішно завершила реалізацію 10 місцевих проектів, які допомогли громадам вирішити нагальні проблеми, пов'язані з продовольчою, енергетичною безпекою та роботою з ВПО. U-LEAD провела понад 100 гендерних заходів на місцевому рівні в усіх регіонах України, запустила освітній курс «Права жінок у моїй громаді» у співпраці з Асоціацією жінок-юристок «ЮрФем», а також випустила та поширила посібник «Моя гендерно-чутлива громада». U-LEAD підтримала реалізацію 17 проектів з розвитку волонтерства в громадах та 10 проектів, спрямованих на розвиток малого бізнесу. Експерти U-LEAD допомогли 48 громадам розробити плани спроможної освітньої мережі та 43 громадам підготувати плани мережі первинної медичної допомоги. U-LEAD перезапустила навчальну веб-платформу. U-LEAD підтримує громади у підготовці програм із відновлення, використовуючи потенціал цифрової трансформації, та сприяє міжнародному міжмуніципальному діалогу задля відбудови України.

У рамках ініціативи «Мости довіри» упродовж 2020-2023 рр. U-LEAD сприяла налагодженню 78 партнерств (у т. ч. 38 формалізованих) між українськими громадами та муніципалітетами із країн-членів ЄС. Наприклад, U-LEAD розвиває активну співпрацю між данським муніципалітетом Гульборгсунн та 9 українськими громадами: у 2023 році відбулись 4 навчальні візити та проведено 4 онлайн-семінари, під час яких розглянуто данський досвід місцевого самоврядування та запропоновано власні надбання розвитку місцевих громад в Україні. Також Спільно з Радою

європейських муніципалітетів та регіонів та Асоціацією міст України U-LEAD підтримує розробку інвестиційних проектів українських партнерських громад і сприяє їх активному залученню в межах Європейського альянсу міст та регіонів для відновлення України. U-LEAD у співпраці з Мережею асоціацій місцевих органів влади Південно-Східної Європи (NALAS) до Ініціативи «Мости довіри» залучено Болгарію, Хорватію та Румунію. Встановлено 8 нових партнерств і реалізовано 8 менторських програм.

Спільно з Фондом міжнародної солідарності Республіки Польща U-LEAD організувала стажування у польських гмінах для представників 25 громад, які в результаті розробили пропозиції у співпраці з партнером з ЄС. Разом із Центром європейської перспективи U-LEAD розбудовує співпрацю між 7 українськими та словенськими партнерами шляхом навчання та обміну досвідом. Спільно з Європейською асоціацією місцевої демократії U-LEAD налагоджує партнерства між українськими та європейськими муніципалітетами шляхом створення або розширення Агенцій місцевої демократії у Дніпропетровській та Харківській областях.

Під егідою U-LEAD Фонд міжнародної солідарності Республіки Польща реалізує проект «Вогнеборці. Покращення цивільного захисту в Україні на місцевому рівні», який охоплює 16 громад з 9 областей України. 192 добровільних пожежників пройшли навчання за програмою Державної служби з надзвичайних ситуацій. Також були проведені вебінари щодо створення та управління добровільними пожежними бригадами у громадах. У 2023 році за підтримки Служби зовнішньополітичних інструментів Європейської Комісії U-LEAD реалізувала ініціативу «Відновлення місцевих шкіл задля стійкості» з метою сприяння відновленню доступу до освіти у громадах, які постраждали від війни. У співпраці з БФ «Сміливі» U-LEAD відновила пошкоджені будівлі 12 шкіл у Київській, Чернігівській та Харківській областях. Спільно з БФ «SavED» U-LEAD створює 25 цифрових навчальних центрів «Вулик» у Київській, Чернігівській, Харківській та

Миколаївській областях. Понад 10 000 учнів 20 громад до кінця березня 2024 року мали можливість отримати доступ до безпечних просторів навчання та дозвілля [152].

Важливою функцією територіальних громад та органів їх місцевого самоврядування, яка актуалізується в умовах воєнного стану, є посилення співпраці з донорськими організаціями європейських держав щодо розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проектів їх повоєнного соціально-економічного розвитку. Європейська комісія заснувала нову програму регіонального розвитку та відновлення України – так званий новий європейський Баухаус [149]. Програма покликана надати практичну допомогу місцевим громадам, котрі залучені до відбудови й відновлення України.

27 вересня 2024 року відбувся важливий захід щодо обговорення основних викликів та проблем, з якими стикаються територіальні громади під час воєнного стану, організований Національною платформою стійкості та згуртованості в партнерстві з Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка та Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування “Асоціація об’єднаних територіальних громад”. У рамках зазначеного заходу були представлені результати комплексного дослідження, проведеного Національною платформою стійкості та згуртованості у період з березня по квітень 2024 року. Дослідження включало консультації з органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства з різних регіонів України, маючи за мету визначення основних кроків для посилення спроможності громад в умовах воєнного стану, підвищення рівня довіри між місцевою владою та мешканцями.

Дослідження показало, що серед основних проблем, з якими стикаються громади в умовах воєнного стану виступає безпека, кадровий

голод, а також ментальне здоров'я мешканців. У більшості громад України існують серйозні виклики в управлінні ресурсами та організації комунікації з населенням. Це особливо актуально для деокупованих і наближених до зони бойових дій територій, де питання безпеки залишається найгострішим. До того ж, значна увага приділялася майбутній повоєнній відбудові України та відновлення її економіки з позицій раціональності взаємодій.

В умовах сьогодення важливим завданням є використати можливостей тилу для допомоги фронту і збереження національної економіки. Це дозволить значно швидше відновити регіони і території, які найбільш потерпають нині від воєнних дій, які найбільше зруйновані. Громади, які перебувають у тилу, надають широку допомогу прифронтовим регіонам та тим, які знаходяться на лінії фронту. Це перш за все гуманітарна допомога, технічна допомога та логістична підтримка. Вони надають допомогу переміщеним підприємствам, складають програми зайнятості для ВПО; забезпечують транспортні коридори для ввезення гуманітарної допомоги та імпорту й експорту, упроваджують будівництво житла для ВПО, максимально зберігають економічний потенціал регіону. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування, які перебувають у тилу, також здійснюють заходи національного спротиву, анти терористичного забезпечення, належного функціонування систем оповіщення, сховищ та інше. Перебудова економіки та мобілізація тилу сьогодні – це прискорене відновлення решти регіонів завтра.

У розвитку територіальних громад важлива увага приділяється інвестиційній діяльності. Інвестиційна діяльність є діями та заходами органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб із залучення інвестицій у територіальні громади [133, с 94]. Ця діяльність полягає у залученні та використанні фінансових, матеріальних і людських ресурсів для розвитку економічної, соціальної та інфраструктурної сфери на рівні територіальних громад. Інвестиційна діяльність органів місцевого

самоврядування включає в себе не лише пошук і залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій, а й управління ними з метою реалізації проектів, що сприяють ефективному розвитку громади. Оцінка інвестиційної діяльності територіальних громад є важливим процесом для визначення ефективності використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Основними методами такої оцінки можна вважати аналіз соціального ефекту та економічний аналіз, які полягають у вимірюванні впливу інвестицій на зайнятість, доходи населення, розвиток інфраструктури, покращення соціальних умов, екологічний стан і загальний рівень життя громади.

У проведеному дослідженні С. Б. Єгоричева, А. Ю. Бережана, роблять висновок, що дохідна частина місцевих бюджетів в умовах воєнного стану мала нестабільний характер тільки в перший рік війни, але при належній підтримці міжнародних партнерів дохід вдалось стабілізувати навіть враховуючи, що деяким категоріям бізнесу було офіційно дозволено не платити певні податки. У свою чергу витрати на економічну діяльність, екологічну безпеку в умовах війни відійшли на другий план і на сьогоднішній день цей напрям ще не було стабілізовано, оскільки пріоритетними стали витрати на оборону та безпеку [141, с. 45]. В контексті сучасних політико-економічних умов, можливості інвестиційної діяльності територіальних громад значною мірою залежать від зовнішніх факторів тому при її оцінюванні варто враховувати режим воєнного стану.

Слід відзначити, що навіть в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування нарощують інвестиційну діяльність та шукають можливості збільшення бюджетних видатків на забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Тобто розвиток територіальних громад відбувається в певній мірі незалежно від центральної влади, досягнувши у результаті реформи децентралізації певної фінансової автономії в питаннях сталого розвитку. Сталість розвитку громад означає також соціальну ефективність, що проявляється у соціальній відповідальності, яка

досягається завдяки ощадливості, забезпечує соціально ефективне використання економічного потенціалу громад [161, с. 14].

Науковці пропонується такі основні елементи економічного контролю за інвестиційною діяльністю територіальних громад:

1) *оцінка ефективності інвестицій*. Здійснюється контроль для визначення бажаних економічних та соціальних результатів від вкладання інвестицій для громади, а також досягнення поставлених цілей. На основі оцінки ефективності інвестиційних проектів приймається рішення щодо реалізації проекту або вибору найкращої альтернативи серед кількох проектів, що дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів і максимізувати прибуток або соціальну користь, а також виявити ризики, пов'язані з проектом і розробити стратегії для їх управління [147, с. 278];

2) *контроль за використанням бюджетних коштів*. Основні інвестицій в територіальних громадах здійснюються у формі капітальних видатків місцевих бюджетів. Контроль над ними забезпечує правильність використання цих коштів відповідно до затверджених планів та нормативів. Функція контролю бюджетів територіальних громад полягає в порівнянні множини величин, які за своєю природою визначають лімітовані показники напрямів діяльності органів місцевого самоврядування, що має забезпечити досягнення визначених цілей [136, с. 99];

3) *перевірка реалізації проектів*. Перевіряється виконання інвестиційних проектів у встановлені терміни, в межах кошторисів та з дотриманням вимог бюджетного законодавства;

4) *забезпечення прозорості*. Передбачає відкритість процесу інвестування для громади та громадськості, забезпечення доступу до інформації щодо інвестиційних проектів, їх фінансування та результатів;

5) *залучення громадськості*. Процеси децентралізації фінансових ресурсів та перенесення низки функцій на базовий рівень управління активізували громадськість у питаннях здійснення громадського контролю.

Відбувається зростання фінансової грамотності населення (зокрема мешканців сільських територіальних громад) в частині формування та використання бюджетних ресурсів на місцевому рівні, а також поступове включення мешканців в процеси управління соціально економічним розвитком територіальних громад [158, с. 114].

Нині питання відбудови в умовах воєнного стану на рівні місцевого самоврядування набувають нового сенсу. Уже зараз, не чекаючи закінчення бойових дій, актуальними є процеси відновлення зруйнованого та пошкодженого житла, інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення комунальних служб, культурно-історичної та архітектурної спадщини, зруйнованих енергетичних мереж та автошляхів.

Успіх відновлення залежить від того, як громади визначатимуть пріоритети подальшого свого розвитку. «Залучення громадян – це комплекс засобів та технологій, який дозволяє залучити членів територіальної громади до прийняття рішень в межах компетенції громади та здійснення реального самоврядування, гарантованого законодавством» [154, с. 14].

Через повномасштабну війну та блокування традиційних логістичних шляхів, у тому числі морських, з'явилася гостра потреба у новій інфраструктурі, яка б підтримувала економіку України, забезпечуючи експорт та імпорт товарів. Цією альтернативою стає будівництво нових «сухих портів» на території України. «Сухий порт», або логістичний хаб – це мультимодальний логістичний центр із розвиненою інфраструктурою, яка дозволяє власнику вантажу користуватися всіма перевагами морського порту на суші [132]. Звертаючись до досвіду європейських держав, основною метою «сухих портів» слугувало розвантаження потужностей портів та поліпшення екологічної ситуації. Створення та функціонування «сухих портів» сприяє переорієнтації та зміні видів транспорту, що використовуються для перевезень у внутрішньому сполученні.

На даний час в Європі функціонує понад 250 «сухих портів». Вони являють собою віддалені термінал морських портів, розташовані далеко від берегової лінії, що обслуговують внутрішні райони країн. Зважаючи на високий рівень розвитку залізничного, автомобільного та внутрішнього водного сполучення як на території європейських країн, так і України створення «сухих портів» є досить виправданим. Вектор конкурентоспроможності морських портів зміщується в бік найбільш вигідного здійснення інтермодальних перевезень [155, с. 138].

Питання налагодження роботи «сухого порту» набирає популярності в Україні. В державі створено ряд сухих портів. Індустріальний парк «Мостиський сухий порт» в Яворівському районі Львівської області заснований в 2021 році. Загальна площа 34,51 га. На території терміналу є вісім колій, на яких можна одночасно приймати європейські вагони (колія 1435 EU) та перевантажувати товар у вагони колії 1520 UA або на вантажні автомобілі; наявна митна зона дозволяє підприємствам економити від 100 тис. грн за день простою потяга в очікуванні розмитнення; працює зерновий термінал та приймають вантажі й контейнерах.

"Сухий порт" у с. Клевани Рівненської області являє собою мультимодальний вантажний термінал для розвантаження, перевантаження та зберігання різних товарів у контейнерах. Має власні під'їзні колії, обладнаний сучасним устаткуванням, огорожений та забезпечений відеоспостереженням. В терміналі можуть одночасно оброблюватися 50 вагонів.

В с. Горонда Мукачівського району Закарпатської області за участю італійських компаній реалізується проект щодо створення мультимодального логістичного хабу "Horonda Platform" для експорту зерна до країн ЄС. Він передбачає, зокрема, створення можливостей для зберігання та перевалки зернових вантажів, олії та контейнерів із широкої української на вузьку європейську колію. Продуктивність терміналу

складатиме 5 тис. т транзитної потужності на добу, 27 тис. т одночасного зберігання зерна, 4 тис. т зберігання олії та 500 TEU для розміщення контейнерів. У ньому вантажовласник може отримати повний комплекс послуг з обробки вантажу.

Платформою для створення нового хабу стане «Страбичівський елеватор», який був введений в експлуатацію в грудні 1985 р. і міг приймати до 82,5 тис. тонн зерна. З 1999 року елеватор був законсервований. «Сухий порт» допоможе збільшити експорт продукції та відкриє нові можливості для місцевих фермерів. Підприємство зводять на базі вузькоколійки європейського зразка. Сухий порт, який буде проходити залізницею, зв'яже Україну з італійськими містами, а звідти вітчизняна продукція потраплятиме і в інші країни світу.

Проект «Goronda Platform» має стати регіональним хабом, який надаватиме інтермодальну логістику та можливість зберігання зерна, рослинної олії та контейнерів. Завдяки перевантажувальним можливостям із широкої колії (1520 міліметрів) на вузьку (1435 міліметрів), а також складським приміщенням і контейнерним рішенням, проект покращить потік українського зерна та соняшникової олії до Європейського Союзу. «Сухий порт» дасть можливість ефективніше використовувати сільськогосподарський потенціал України. Термінал буде зосереджений на контейнерній логістиці для максимальної інтеграції в європейський простір, що значно знизить вартість самої логістики. Термінал має доступ до трьох вузькоколійних залізниць – Словаччини, Угорщини та Румунії. Це дозволяє йому диверсифікувати свої логістичні маршрути з виходом до Італії, 930 кілометрів до міста Трієст.

Розблокування українського експорту, зокрема металургійної продукції, що розробляється італійським урядом, передбачає створення інтермодальної транспортної магістралі за маршрутом Міжнародного транспортного коридору №5 (Венеція – Трієст/Копер – Любляна – Будапешт

– Ужгород – Львів –Київ). Для цієї мети італійський уряд планує створити платформу, яка зв'яже Україну суходолом з інтермодальним портом Quadrante Europa у Вероні і далі з морськими портами північного сходу Італії, зокрема з Трієстом і Венецією. Має бути введений в експлуатацію логістичний коридор між інтермодальним портом Quadrante Europa у Вероні та логістичним майданчиком Горонда в Закарпатській області України на кордоні зі Словаччиною. Термінал дозволить вузькоколійкою імпортувати в Україну італійські технології, обладнання, устаткування для українських заводів, які будуть відновлюватися, реставруватися.

В Італії проект майбутнього терміналу представляла компанія «НСВ Груп», яка реалізує його з української сторони. «НСВ Груп» – компанія, яка інвестує у розвиток індустриальних проектів, спеціалізується на пошуку покупців і логістиці у Європу для українських агровиробників. Важливим був той факт, що Міністр економіки Італії Адольфо Урсо ініціював італійські бізнес-кола, де залучені й італійська залізниця, і власники італійських портів у Венеції, Вероні, Трієсті, щоб вони підключилися до реалізації даної ініціативи. Це дозволить майбутньому терміналу виконувати не лише прості функції експорту сировини, зерна, олії, а щоб на території Горонди були створені інтегровані комплекси. Таким чином, Україна буде менш залежна від Чорного моря, бо там і заміновано, там і Босфор, а Горонда буде включена в єдиний міжнародний транспортний коридор. Планується будівництво сухого порту, який залізницею переходитиме в морський порт. Цим шляхом буде проходити продукція, але вже не первинна, в вторинна, щоб у Горонді проходила переробка.

На Закарпатті проживає багато вимушених переселенців. Додатково для обслуговування «сухого порту» необхідно близько 200-300 робочих місць. Планується будівництво невелике містечко, яке б дало можливість майбутнім робітникам проживати на території «сухого порту». Поява такого сухопутного зернового коридору в Закарпатській області – це пріоритетне

завдання, яке має загальнодержавне значення. Цей проект особливо важливий в умовах воєнного стану. Логістичний хаб сприятиме розвитку експортного потенціалу Закарпаття та країни загалом. Він дозволить місцевим агровиробникам розширити зовнішні ринки, а також посилити імідж Закарпатської області як надійного партнера в реалізації масштабних інвестиційних ініціатив.



Рис. 1. Майбутній «Сухий порт» в Горонді Закарпатської області

Це буде найбільший європейсько-український інтермодальний логістичний центр та “сухий порт” на Закарпатті загальною площею 493,000 м². Він складатиметься із 3 частин: Індустріальний парк (35,5 га), Сухий порт (13,8 га) та Силосний склад. Проект включатиме в себе 4 розвантажувально-навантажувальні колії, 1 козловий кран. Обладнання - 2 ричстакера та 2 локотрактора. Розміщуватиметься у 29 км до кордону з Угорщиною та Словаччиною. Ємність - 1,5 млн. т/рік [153].

Таким чином, територіальні громади своєю спільною роботою не тільки зміцнюють власний потенціал, але й відіграють важливу роль у зміцненні економічного потенціалу України в умовах воєнного стану. Здатність територіальних громад до розвитку в умовах сучасних викликів

прямо залежить від їх можливостей ідентифікувати активи розвитку на засадах досягнення стійкості в умовах воєнного стану, а також імплементації безпекового підходу для забезпечення життєдіяльності та розвитку територіальних громад. Це дозволяє громадам бути стійкішими до випробувань під час воєнного стану та сприяє їх ефективному відновленню. Економічний контроль за інвестиційною діяльністю територіальних громад має на меті забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження ризиків, підвищення прозорості та сприяння сталому розвитку громади. Він дозволяє максимально знизити ймовірність неефективного використання бюджетних коштів, стимулює відповідальність як з боку органів влади, так і з боку інвесторів, а також підтримує громадське довір'я до інвестиційних процесів. Використання кращих практик управління фінансовими та матеріальними ресурсами на державному, регіональному та місцевому рівнях повинно допомогти відбудувати економіку України, зробити це ефективно з меншими ризиками використання ресурсів.

КАТЕРИНА ДЖУНКОВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,

КАТЕРИНА ПУГАЧЕВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Розвиток практично кожної ТГ у нинішніх умовах обмежений труднощами, з якими зіштовхуються ОМС в процесі пошуку ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), необхідних для належного функціонування громади. Більшість труднощів виникла або ж особливо загострилась після 24 лютого 2022 року з огляду на продовження воєнних дій на півдні та сході, практично щоденні ракетні обстріли території



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>