

Інституційний розвиток громад у системі публічного управління
УДК 352:330.34

Короляк Остап Орестович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку,
Інституту адміністрування,
державного управління та професійного розвитку
НУ «Львівська політехніка»*

Koroliak Ostop

*Postgraduate Student of the Department of Regional and Local Development
Institute of Administration, Public Governance and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-2331-3208*

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ INSTITUTIONAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

***Анотація.** Вступ. Децентралізація в Україні створила умови для розвитку територіальних громад, однак війна загострила виклики й актуалізувала питання їх інституційної спроможності. Сьогодні саме здатність громад ефективно управляти ресурсами, підтримувати підприємництво та реалізовувати проєкти розвитку визначає темпи їх економічного відновлення та перспективи сталого розвитку.*

***Мета.** Метою статті є обґрунтування ролі інституційної спроможності територіальних громад як визначального чинника їх економічного розвитку та формування практичних підходів до зміцнення інституційного потенціалу громад в умовах післявоєнного відновлення України.*

Матеріали та методи. Основу дослідження становлять аналітичні звіти, наукові праці, присвячені питанням розвитку місцевої економіки, управління в умовах нестабільності та інституційної спроможності, а також матеріали міжнародних програм підтримки місцевого розвитку в Україні.

У процесі дослідження застосовано системний підхід – для комплексного аналізу факторів інституційної спроможності громад; методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду, а також для виявлення ключових залежностей між рівнем інституційної спроможності та економічною стійкістю громад в умовах війни і відбудови; порівняльний аналіз – для оцінки особливостей реалізації національних і міжнародних програм підтримки громад (зокрема DOBRE, U-LEAD); метод логічного узагальнення – для формулювання висновків та розробки рекомендацій.

Результати. У статті окреслено поняття інституційної спроможності територіальної громади та виокремлено її ключові складові: організаційно-управлінську, кадрову, фінансову, нормативно-правову. Обґрунтовано прямий зв'язок між рівнем інституційної спроможності та економічним розвитком громад, зокрема у контексті залучення інвестицій, підтримки місцевого підприємництва і ефективного освоєння ресурсів на відбудову. Виявлено позитивний вплив міжнародних програм DOBRE та U-LEAD на підвищення спроможності громад. Доведено, що сильні інституції сприяють швидшому відновленню громад після воєнних руйнувань та формують основу для їх сталого економічного зростання.

Перспективи. Перспективними напрямками є розробка системи кількісних і якісних індикаторів для комплексного оцінювання інституційної спроможності громад, дослідження моделей ефективного залучення інвестицій через зміцнення локальних інституцій, а також аналіз

результативності різних механізмів підтримки місцевого підприємництва у громадах на етапі повоєнної відбудови.

Ключові слова: територіальні громади, інституційна спроможність, економічний розвиток, місцеве самоврядування, підприємництво, післявоєнне відновлення, децентралізація.

Summary. *Introduction. Decentralization in Ukraine has created conditions for the development of territorial communities; however, the war has intensified existing challenges and emphasized the importance of their institutional capacity. Today, the ability of communities to effectively manage resources, support entrepreneurship, and implement development projects determines the pace of their economic recovery and prospects for sustainable growth.*

Purpose. The article aims to substantiate the role of institutional capacity of territorial communities as a key factor in their economic development and to propose practical approaches for strengthening the institutional potential of communities in the context of Ukraine's post-war recovery.

Materials and Methods. The study is based on analytical reports and scholarly works related to local economic development, governance under instability, and institutional capacity, as well as materials from international programs supporting local development in Ukraine. The research employs a systems approach to comprehensively analyze the factors influencing institutional capacity; methods of analysis and synthesis to summarize theoretical foundations and practical experiences and to identify key correlations between the level of institutional capacity and the economic resilience of communities during war and reconstruction; comparative analysis to assess national and international support programs (particularly DOBRE and U-LEAD); and logical generalization to draw conclusions and formulate recommendations.

Results. The article defines the concept of institutional capacity of territorial communities and identifies its key components: organizational and managerial, human resources, financial, and legal frameworks. A direct correlation is established between the level of institutional capacity and the economic development of communities, especially in the areas of investment attraction, local entrepreneurship support, and effective use of reconstruction resources. The positive impact of international programs such as DOBRE and U-LEAD on strengthening local capacity is confirmed. It is argued that strong institutions facilitate faster recovery of communities from war-related destruction and lay the foundation for sustainable economic growth.

Prospects. Promising directions include the development of a system of quantitative and qualitative indicators for comprehensive assessment of institutional capacity, research into models of effective investment attraction through institutional strengthening, and analysis of the effectiveness of mechanisms for supporting local entrepreneurship during the post-war reconstruction phase.

Key words: territorial communities, institutional capacity, economic development, local self-government, entrepreneurship, post-war recovery, decentralization.

Постановка проблеми. Децентралізація влади в Україні, розпочата у 2014 році, була спрямована на формування спроможних територіальних громад, здатних самостійно вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати свій розвиток [1]. У результаті адміністративно-територіальної реформи утворено понад 1400 об'єднаних територіальних громад, яким передано значні повноваження й ресурси. Однак повномасштабна війна, розв'язана Росією у 2022 році, спричинила величезні втрати для місцевої економіки та інфраструктури: багато громад зазнали руйнувань, втратили значну частину доходів, скоротилась інвестиційна активність.

У цих умовах на перший план виходить питання інституційної спроможності громад – їхньої здатності ефективно діяти в кризових ситуаціях і забезпечувати відновлення розвитку. Дослідження показують, що як матеріальні ресурси (інфраструктура, фінанси), так і нематеріальні чинники – зокрема якість управління – впливають на здатність громад долати сучасні загрози [4]. Місцеве самоврядування постало перед викликом одночасно відбудовувати зруйноване та закладати основи для подальшого зростання, що неможливо без належного інституційного потенціалу.

Особливо важливою є роль місцевого бізнесу у підтримці життєдіяльності громад під час війни та у повоєнний період. Малий і середній бізнес на місцях формує економічний фундамент громади – створює робочі місця, генерує доходи до місцевого бюджету, бере участь у процесах відбудови [4]. Під час воєнного стану підприємці потребують підтримки і сприятливих умов з боку місцевої влади, аби продовжувати діяльність або переорієнтувати бізнес на нові потреби (наприклад, виробництво товарів для оборони, надання послуг внутрішньо переміщеним особам тощо). Відтак, інституційна спроможність територіальних громад – передусім здатність органів місцевого самоврядування ефективно управляти ресурсами, підтримувати підприємництво й реалізовувати проєкти розвитку – стає визначальним чинником їхнього економічного відродження.

Проблема підвищення інституційної спроможності громад набуває особливої актуальності у повоєнний період. Від того, наскільки дієздатними є місцеві інституції, залежить успішність реалізації планів відновлення інфраструктури, створення нових робочих місць, залучення інвестицій та донорської допомоги на місцевому рівні. Натомість, недоліки інституційного розвитку (дефіцит компетентних кадрів, слабкі управлінські практики, відсутність стратегічного планування, корупційні прояви тощо)

можуть стати серйозною перепорою для економічного зростання навіть за наявності фінансової підтримки [21, 22].

Таким чином, виникає науково-практичне завдання – визначити, як саме інституційна спроможність територіальних громад впливає на їхній економічний розвиток та які заходи дозволять зміцнити цю спроможність у сучасних умовах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку територіальних громад та їх спроможності привертає значну увагу науковців. Питання соціально-економічного розвитку громад в умовах децентралізації досліджували такі українські вчені, як Ю. Барський, В. Поліщук, З. Герасимчук, С. Дорогунцов, Я. Жаліло, В. Зайчикова, О. Кириленко, І. Луніна, Л. Макаренко, С. Слухай, та інші. Зокрема, С. Чернов і Н. Мушинська розглядали об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення їх ресурсної спроможності, необхідної для розвитку сільських територій [3].

Дослідники відзначають, що укрупнення громад та передача їм ресурсів має підвищити фінансову і організаційну базу розвитку, проте на практиці рівень спроможності різних громад залишається нерівномірним [4]. І. Котов у своїй роботі акцентував увагу на проблемах державного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах кризових ситуацій, підкреслюючи необхідність посилення інституційного потенціалу на місцях для подолання наслідків воєнних викликів [12].

Також актуальними є наукові напрацювання щодо ролі малого бізнесу у розвитку громад. Зокрема, І. Романюк наголошував на важливості розвитку підприємництва та альтернативних видів діяльності сільського населення як чинника підвищення зайнятості й добробуту в сільських громадах [11].

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці, присвячені децентралізації та інституційній спроможності на місцевому рівні. Так, у

теорії фіскального федералізму (Р. Масгрейв, С. Оутс, Ч. Тібу та ін.) обґрунтовано переваги передачі ресурсів і повноважень на місця для ефективнішого задоволення потреб громади [5]. Концепція «спроможності громад» та «capacity building» розвивалася в працях зарубіжних експертів з публічного управління і розвитку територій, зокрема розглядалась взаємодія між місцевою владою, бізнесом і громадськістю в забезпеченні розвитку територій (М. Белл, С. Роуз-Екерман, Дж. Родден та ін.) [2].

Водночас специфічно питання інституційної спроможності об'єднаних громад в українських реаліях, особливо на тлі післявоєнного відновлення, поки що вивчене недостатньо. Більшість досліджень зосереджені або на фінансових аспектах місцевого розвитку, або на аналізі окремих інструментів (інвестиційна діяльність, державна підтримка тощо), тоді як цілісний підхід до оцінки інституційної спроможності громади як комплексу чинників розвитку потребує подальшого опрацювання. Таким чином, існує потреба заповнити цю наукову прогалину та зосередити увагу на інституційних передумовах економічного розвитку територіальних громад.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування ролі інституційної спроможності територіальних громад як ключового чинника їх економічного розвитку та формування практичних підходів до зміцнення інституційного потенціалу громад в умовах післявоєнного відновлення України. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: уточнити зміст поняття «інституційна спроможність територіальної громади» та окреслити її основні складові; проаналізувати стан інституційної спроможності територіальних громад України в умовах децентралізації та повномасштабної війни; з'ясувати, яким чином інституційна спроможність органів місцевого самоврядування впливає на економічний розвиток громад, зокрема на здатність залучати інвестиції та підтримувати місцеве підприємництво; дослідити успішні практики та

програми, спрямовані на підвищення інституційної спроможності громад, зокрема міжнародні проєкти DOBRE, U-LEAD та інші, і оцінити їх ефективність; сформулювати практичні рекомендації щодо посилення інституційної спроможності територіальних громад з метою стимулювання їх економічного зростання, особливо у період післявоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі інституційну спроможність територіальної громади розглядають як здатність місцевих інституцій (насамперед органів місцевого самоврядування) ефективно реалізовувати свої повноваження, забезпечувати надання якісних публічних послуг, залучати й утримувати необхідні ресурси для розвитку громади [7, 8, 10]. Іншими словами, це комплексний показник того, наскільки «дієздатною» є громада як самостійний суб'єкт розвитку. Поняття спроможності громади було закріплено на законодавчому рівні в ході децентралізації: згідно із Методикою формування спроможних територіальних громад [4], спроможна громада – це громада, яка має достатній кадровий, фінансовий та інфраструктурний потенціал для виконання завдань місцевого самоврядування. Таким чином, можна виокремити кілька ключових складових інституційної спроможності:

- Організаційно-управлінський потенціал – наявність ефективної структури управління громадою, чіткий розподіл повноважень, налагоджені внутрішні процеси планування, виконання рішень і контролю. Важливим аспектом тут є стратегічне бачення розвитку громади та наявність стратегічних документів (стратегія розвитку, плани відновлення тощо).

- Кадровий ресурс – достатня кількість кваліфікованих працівників в органах місцевого самоврядування, їх професійна компетентність, можливість навчання і підвищення кваліфікації. Представники місцевої влади мають володіти необхідними знаннями і навичками у сферах

управління проєктами, фінансами, земельними ресурсами, комунікації з громадою тощо.

- Фінансові можливості – спроможність громади формувати достатню доходну базу місцевого бюджету, ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, залучати додаткові кошти (інвестиції, гранти). В умовах децентралізації бюджети громад суттєво зросли, проте рівень фінансової спроможності різняться: є громади-донори та громади-реципієнти дотацій, які здебільшого отримують базові дотації з державного бюджету. Це свідчить про нерівномірність економічної бази громад.

- Нормативно-правове забезпечення – наявність необхідної локальної нормативної бази (статут громади, регламенти, програми), дотримання законодавства, здатність органів місцевого самоврядування реалізовувати надані законом повноваження. Сюди ж можна віднести прозорість і підзвітність влади, відсутність корупційних бар'єрів, налагодженість механізмів участі громадськості.

- Соціальний капітал та партнерські мережі – хоча це нематеріальна складова, він теж є частиною інституційної спроможності. Мається на увазі рівень довіри мешканців до місцевої влади, їх залученість у процеси розвитку громади (громадські слухання, участь у проєктах), а також налагоджена співпраця громади з бізнесом, громадськими організаціями, сусідніми громадами, вищим рівнем влади. Широке партнерство розширює можливості громади у вирішенні своїх проблем.

Від усіх цих компонент залежить успішність громади у досягненні цілей розвитку. Якщо якась зі складових є «слабкою ланкою» (наприклад, брак фахівців чи неефективність управлінських процедур), громада може не реалізувати свій економічний потенціал навіть за сприятливих зовнішніх умов.

Економічний розвиток територіальної громади проявляється у зростанні місцевої економіки – збільшенні обсягів виробництва і послуг, створенні нових підприємств і робочих місць, зростанні доходів населення та бюджету, підвищенні якості життя мешканців. Інституційна спроможність виступає важливим чинником, що визначає темпи і сталість цього розвитку. Зокрема, якісне місцеве управління є передумовою ефективного використання ресурсів громади. Громади, які мають належний фаховий рівень управлінців та практикують сучасні підходи (стратегічне планування, проєктний менеджмент, публічно-приватне партнерство), досягають кращих результатів у соціально-економічному розвитку [23, 24].

Досвід впровадження реформи децентралізації підтвердив, що формальна передача фінансів і повноважень громадам ще не гарантує їх розвитку – усе залежить від спроможності громад ефективно ними розпорядитися [25]. Так, одні громади вже за перші роки після об'єднання продемонстрували значне зростання місцевих бюджетів, реалізували інфраструктурні проєкти, залучили інвесторів, тоді як інші – використовували кошти неефективно або взагалі не змогли освоїти виділені субвенції через відсутність проєктної підготовки. Отже, інституційна спроможність є тим внутрішнім ресурсом, що визначає здатність громади до розвитку.

Недарма серед критеріїв оцінки інвестиційної привабливості конкретної громади виокремлюють саме рівень її інституційно-управлінської спроможності [4]. Для потенційного інвестора важливо, щоб у громаді були зрозумілі «правила гри», забезпечувалась підтримка з боку місцевої влади, відсутність зайвих бюрократичних бар'єрів. Залучення інвестицій – один із ключових шляхів економічного розвитку – прямо залежить від того, чи спроможна громада професійно організувати цю діяльність.

Згідно з експертними оцінками, інвестиційний потенціал громади формується не лише за рахунок матеріальних ресурсів (вільні земельні ділянки, трудові ресурси, інфраструктура), а й визначається інституційними чинниками – зокрема, спроможністю органів місцевого самоврядування забезпечити якісний супровід інвестора та оперативно реагувати на потреби бізнесу [9].

Інституційна спроможність також визначає ефективність використання коштів розвитку. Наприклад, у післявоєнний період громади отримуватимуть значні ресурси на відбудову (як з державного бюджету, так і від міжнародних партнерів). Але освоєння цих коштів потребує наявності проектно-кошторисної документації, прозорих процедур закупівель, контролю якості робіт – тобто інституційних передумов. Громади, що мають підготовлені команди і налагоджені процеси, швидше та якісніше реалізують проекти відбудови, тим самим відновлюючи економічну активність. Натомість там, де місцева влада не готова або не спроможна виконувати такі функції, процес відновлення гальмуватиметься, а економічні втрати будуть затяжними.

Окремо слід підкреслити роль інституційної спроможності у підтримці місцевого підприємництва. Мікро- та малі підприємства часто найбільше страждають від потрясінь (таких як війна чи пандемія), але водночас вони є гнучкими й можуть швидко відновитися за наявності належних умов. Місцева влада через свої інструменти може істотно вплинути на бізнес-клімат у громаді. До таких інструментів належать: встановлення пільгових місцевих податків і зборів для малого бізнесу; надання комунального майна в оренду на спрощених умовах; створення інфраструктури підтримки (центри надання адміністративних послуг, бізнес-центри, індустріальні парки); проведення навчань і консультацій для підприємців; сприяння кооперації бізнесу (кластерів) тощо.

В умовах війни багато громад стикнулися з необхідністю релокації бізнесу (прийому підприємств, що виїхали з прифронтових зон) та підтримки своїх виробників, аби зберегти робочі місця. Ті громади, що налагодили партнерство з бізнес-спільнотою та оперативно впровадили програми підтримки (гранти для місцевого бізнесу, ваучери, сприяння в пошуку нових ринків збуту), змогли пом'якшити негативний вплив війни на економіку. Як зазначається у публікації, підготовленій спільно з програмою «U-LEAD з Європою», місцевий бізнес під час війни потребує особливої підтримки, адже саме він «підтримує економіку громади, створює робочі місця, долучається до процесів відбудови» [6]. Отже, інституційно спроможна громада – це та, в якій вибудовано ефективну систему взаємодії влади і бізнесу, що дозволяє спільно вирішувати економічні проблеми та використовувати нові можливості.

В Україні за останні роки реалізовано низку програм, спрямованих на розвиток потенціалу місцевого самоврядування та економічний розвиток громад. Серед найбільш масштабних – програма USAID DOBRE [16] (Decentralization Offering Better Results and Efficiency), що тривала у 2016–2021 роках і охопила понад 100 громад у 10 областях України. Програма DOBRE була націлена на всебічне зміцнення спроможності новостворених об'єднаних громад: надавалася експертна підтримка у розробці стратегій розвитку громад, проводились тренінги для посадовців місцевого самоврядування з фінансового менеджменту, просторового планування, залучення громадян, впроваджувалися проєкти місцевого економічного розвитку за грантової підтримки [6]. За результатами цієї програми багато громад-партнерів DOBRE затвердили якісні стратегічні плани, створили або реорганізували структури економічного розвитку (наприклад, відділи залучення інвестицій, агенції розвитку), реалізували інфраструктурні проєкти, що стало поштовхом для економічного розвитку (ремонт доріг, створення центрів надання адміністративних послуг, модернізація систем

водопостачання тощо). Важливим здобутком стало налагодження практики бюджетування за участі громадськості та підвищення прозорості управління, що зміцнило довіру бізнесу і мешканців. Отриманий досвід нині використовується в інших громадах, зокрема через наступну програму USAID «HOVERLA», яка продовжує підтримку децентралізації.

Ще одним ключовим проєктом є «U-LEAD з Європою» [6] – спільна програма Європейського Союзу та його країн-членів, яка реалізується з 2016 року і триває дотепер. Спочатку головний акцент U-LEAD було зроблено на створенні системи центрів надання адміністративних послуг у громадах, що само по собі підвищує інституційну спроможність через покращення якості послуг та адміністративної спроможності громад. Надалі програма охопила ширший спектр напрямів: навчання для муніципальних службовців, підтримка розробки місцевих стратегій розвитку, обміни досвідом між громадами, експертний супровід у впровадженні секторіальних реформ на місцевому рівні. Завдяки U-LEAD сотні об'єднаних громад отримали сучасні центри надання адміністративних послуг, тисячі чиновників підвищили кваліфікацію, було започатковано мережі взаємодії між громадами. Зокрема, в економічній сфері U-LEAD підтримує ініціативи з місцевого економічного розвитку: проведення аналізу економічного потенціалу громад, реалізацію пілотних проєктів (створення кластерів, залучення інвесторів), розробку маркетингових стратегій громад тощо. Ці заходи допомагають громадам краще зрозуміти свої конкурентні переваги і будувати ефективні стратегії зростання.

Окрім зазначених, в Україні реалізуються й інші програми та проєкти міжнародної підтримки. Наприклад, програма «Мери за економічне зростання» (EU "Mayors for Economic Growth"), ініціатива ЄС, спрямована на підтримку муніципалітетів у розробці та фінансуванні проєктів місцевого розвитку. Проєкти технічної допомоги від ПРООН та інших агенцій ООН були зосереджені на відновленні громад у постраждалих від конфлікту

регіонах Сходу України, що включало компоненти зміцнення інституційного потенціалу (створення агенцій розвитку, навчання в сфері управління відновленням). Швейцарсько-український проєкт DESPRO (2007–2017) у ранній період реформи також робив вагомий внесок у розвиток спроможності громад у сфері надання послуг (водопостачання, поводження з відходами) та міжмуніципального співробітництва. Кожна з цих ініціатив по-різному вирішувала проблеми інституційної слабкості: кадрові, організаційні, фінансові. Важливо, що міжнародні програми не лише надають одноразову підтримку (техніку, фінансування проєктів), а й впроваджують нові стандарти управління, навчають сучасних методик, сприяють партнерству між владою, громадою і бізнесом. Приміром, завдяки програмам підтримки у деяких громадах створено локальні інституції розвитку – агенції місцевого розвитку, бізнес-центри, об'єднання підприємців. Хоча поки що такі інституції не всюди стали впливовими гравцями (часто такі установи представляють лише одну сторону і не забезпечують справжнього тристороннього партнерства «влада–бізнес–громада» [6]), їх поява – крок до посилення інституційного середовища громади.

Досвід інших країн показує, що саме усвідомлення місцевою владою необхідності нових підходів до економічного розвитку спонукає створювати спеціалізовані установи і механізми для їх реалізації. В Україні цей процес тільки набирає обертів, але вже очевидно, що громади з проактивною позицією у створенні інституцій розвитку (комунальних підприємств, агенцій, фондів підтримки бізнесу тощо) демонструють кращі результати [18, 19, 20].

Повномасштабна війна 2022 року стала випробуванням на міцність для інституційної спроможності українських громад. Ті з них, що мали вищий рівень самодостатності та налагоджені процеси управління, виявилися стійкішими до кризового впливу. Здатність громад швидко

мобілізувати внутрішні ресурси, перебудувати роботу адміністрації на кризовий режим, підтримувати населення і бізнес визначалась, зокрема, згуртованістю місцевої влади та її компетентністю. Дослідження факторів стійкості громад під час війни підтверджує: не лише матеріальні ресурси, але й нематеріальні (людський капітал, рівень залученості громади, якість управлінських рішень) впливають на те, чи спроможна громада впоратися з викликами [4]. Наприклад, на заході України чимало громад успішно прийняли десятки тисяч внутрішньо переміщених осіб, організували для них житло, роботу, інтеграцію – це стало можливим завдяки ефективній координації зусиль влади, волонтерів, місцевого бізнесу. Водночас окремі менш спроможні громади зіткнулися з управлінськими труднощами, перевантаженням ресурсів або браком координації і потребували суттєвої підтримки ззовні.

Повоєнне відновлення ставить нові завдання: необхідно не просто відбудувати зруйноване, але й закласти основи для сучасного економічного розвитку – створення інноваційних виробництв, розвиток малого і середнього бізнесу, інтеграцію в європейські ринки. Тут роль інституційної спроможності буде вирішальною. Громади мають навчитися ефективно управляти проектами відбудови, прозоро розподіляти ресурси фондів відновлення, залучати приватні інвестиції у відбудову та розвиток. Злагоджена робота місцевої адміністрації з центральними органами влади, міжнародними донорами – теж питання інституційної спроможності, яка включає, зокрема, наявність кваліфікованих кадрів, володіння іноземними мовами, навички проєктної діяльності та дотримання вимог донорів тощо.

Отже, від інституційної спроможності територіальних громад значною мірою залежить успіх економічного відродження України загалом. Сильні громади здатні стати осередками зростання, точками притягіння інвестицій і населення, тоді як слабкі ризикують перетворитися на депресивні зони. Розуміння цього визначає актуальність заходів з

подальшого зміцнення інституційної спроможності – як на рівні кожної громади, так і через державну регіональну політику та міжнародну підтримку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інституційна спроможність територіальних громад є фундаментальною умовою їхнього сталого економічного розвитку. Проведений аналіз показав, що громади, які мають вищий інституційний потенціал – ефективний управлінський апарат, кваліфіковані кадри, налагоджені процедури, партнерські зв'язки – значно успішніші у залученні інвестицій, розвитку місцевого бізнесу та забезпеченні економічного зростання. Натомість слабкий інституційний потенціал здатен нівелювати навіть переваги сприятливого ресурсного середовища. Особливо це проявилось в умовах воєнного часу: інституційно сильні громади виявилися більш стійкими та здатними швидко адаптуватися до нових викликів.

Результати дослідження підтверджують, що для повоєнного відновлення економіки України важливо зосередити увагу не лише на фінансових вливаннях у громади, але й на розвитку їхнього інституційного потенціалу. В практичному вимірі це означає інвестування в людський капітал місцевого самоврядування (навчання, обмін досвідом, підвищення престижу служби в органах місцевої влади), удосконалення нормативної бази та процедур (спрощення регулювання для бізнесу на місцевому рівні, запровадження цифрових рішень в управлінні громадою), стимулювання міжмуніципальної кооперації (спільна реалізація проєктів, що перевищують можливості однієї громади).

Необхідно продовжувати і масштабувати кращі практики, напрацьовані в рамках програм DOBRE, U-LEAD та інших: інституційний аудит громад, розробка дорожніх карт підвищення спроможності, підтримка створення агенцій місцевого розвитку, залучення громадян до ухвалення рішень. На державному рівні доцільно інтегрувати ці підходи в реалізацію

Державної стратегії регіонального розвитку та планів повоєнної відбудови, забезпечивши координацію між центральною владою, громадами та міжнародними партнерами.

Місцеве підприємництво відіграватиме ключову роль у відновленні економіки, і місцеві інституції мають стати для нього не бар'єром, а союзником. Інституційно сильна громада здатна створити екосистему, де бізнес почувається захищено і має можливості для зростання – від наявності елементарних умов (інфраструктура, швидкі адміністративні послуги) до спільних стратегічних ініціатив (створення кластерних об'єднань, брендинг території, просування інвестиційних можливостей громади).

Перспективи подальших досліджень вбачаються в розробці кількісних індикаторів для вимірювання рівня інституційної спроможності територіальних громад та методик комплексної оцінки її впливу на соціально-економічні показники розвитку. Це дозволило б виявляти «вузькі місця» та точково спрямовувати зусилля на їх усунення. Також потребують вивчення питання оптимального поєднання різних інструментів підтримки громад: фінансової допомоги, навчальних програм, дорадництва – з точки зору досягнення довгострокового ефекту саме у нарощуванні власної спроможності громади. Важливим напрямом є порівняння українського досвіду з практиками інших країн, що переживали подібні виклики (наприклад, післявоєнне відновлення балканських країн, відновлення після природних катастроф тощо) – це допоможе запозичити успішні моделі інституційного розвитку.

Таким чином, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад слід розглядати як стратегічне завдання на шляху до сталого економічного розвитку України. Інвестування в сильні місцеві інституції – це інвестування в майбутнє, де громади будуть самодостатніми, конкурентоспроможними та здатними забезпечити гідний рівень життя своїх мешканців.

Література

1. Швидюк С. *Состоятельная территориальная община по-украински: теоретическая модель и практика создания*. *Eastern Review*. 2017. Т. 6. С. 37–48.
2. Rose-Ackerman S. *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. 266 p.
3. Чернов С. І., Мущинська Н. Ю. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення ресурсної спроможності сільських територій. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3(54). С. 172–177.
4. VoxUkraine. *Фактори стійкості громад під час війни: дослідження впливу економіки, управління та залученості*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti> (дата звернення: 20.04.2025).
5. Tiebout C. M. A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*. 1956. Vol. 64, No. 5. P. 416–424.
6. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://u-lead.org.ua/ua> (дата звернення: 20.04.2025).
7. Фонд «Східна Європа». Програма підтримки розвитку місцевого самоврядування. URL: <https://eef.org.ua/what-we-do/local-development/> (дата звернення: 20.04.2025).
8. Інститут громадянського суспільства. Як громадам залучати інвестиції. URL: <https://www.csi.org.ua/news/yak-terytorialnij-gromadi-organizuvaty-robotu-iz-zaluchennya-investycij/> (дата звернення: 20.04.2025).
9. Шейко Ю. О. Стимулювання розвитку малого підприємництва в регіоні: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Луцьк, 2021. 20 с.
10. Овсяник О. М. Роль підприємництва в економічному розвитку регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 34–39.

11. Романюк І. А. Розвиток підприємництва та альтернативних видів діяльності сільського населення. *Економіка. Управління. Бізнес*. 2014. № 1. С. 117–122.

12. Котов І. В. Проблеми державного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах кризових ситуацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 216–220.

13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.03.2025).

14. Державна служба зайнятості. Програма мікрогрантів на створення або розвиток бізнесу. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/mikrohranty> (дата звернення: 20.04.2025).

15. GIZ. Підтримка громад у післявоєнному відновленні: міжнародний досвід та українські реалії. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/117182.html> (дата звернення: 20.04.2025).

16. Програма USAID DOBRE. Decentralization Offering Better Results and Efficiency. URL: <https://decentralization.gov.ua/dobre> (дата звернення: 20.04.2025).

17. Барський Ю. М., Поліщук В. Г. Фінансові інструменти стимулювання сталого розвитку регіону. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. Вип. 7 (25). Ч. 4. С. 4–12.

18. Герасимчук З. В. Інституційні засади розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2015. № 9. С. 45–52.

19. Дорогунцов С. І. Регіональна економіка : підручник. К. : КНЕУ, 2001. 312 с.

20. Жаліло Я. А. Економічна політика держави: стратегічний підхід. К. : НІСД, 2012. 384 с.

21. Зайчикова В. В. Інституційна спроможність місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 23–30.

22. Кириленко О. П. Фінансові основи місцевого самоврядування. К. : Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

23. Луніна І. О. Місцеві бюджети в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Фінанси України*. 2005. № 1. С. 15–22.

24. Макаренко Л. М. Інституційна спроможність територіальних громад: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 112–120.

25. Слухай С. М. Бюджетна децентралізація: світовий досвід та українські реалії. К. : Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень, 2014. 260 с.

References

1. Shvydyuk, S. (2017). "Sostoiatel'naia terytorial'naia obshchina po-ukrains'ky: teoretychna model' i praktyka stvoriannia" [*Capable territorial community in Ukrainian: theoretical model and practice of creation*]. Eastern Review, 6, pp. 37–48.

2. Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge: Cambridge University Press.

3. Chernov, S. I., Mushchynska, N. Yu. (2016). Amalgamation of Territorial Communities as a Mechanism of Ensuring Resource Capability of Rural Areas. *Theory and Practice of Public Administration*, 3(54), pp. 172–177.

4. VoxUkraine (2023). "Faktohy stiiikosti hromad pid chas viiny: doslidzhennia vplyvu ekonomiky, upravlinnia ta zaluchenosti" [*Factors of community resilience during war: study of the impact of economy, governance and engagement*]. URL: <https://voxukraine.org/factory-stiikosti-gromad-pid-chas-viiny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti> (accessed 20 April 2025).

5. Tiebout C. M. A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*. 1956. Vol. 64, No. 5. P. 416–424.
6. U-LEAD with Europe Programme. URL: <https://u-lead.org.ua/ua> (accessed: 20 April 2025).
7. East Europe Foundation. Local Development Support Program. URL: <https://eef.org.ua/what-we-do/local-development/> (accessed: 20 April 2025).
8. Civil Society Institute. How Communities Can Attract Investment. URL: <https://www.csi.org.ua/news/yak-terytorialnij-gromadi-organizuvaty-robotu-iz-zaluchennya-investycij/> (accessed: 20 April 2025).
9. Sheiko, Yu. O. (2021). Stimulating the Development of Small Business in the Region: PhD Thesis. Lutsk.
10. Ovsyanik, O. M. (2020). The Role of Entrepreneurship in the Economic Development of the Regions of Ukraine. *Business Inform*, 12, pp. 34–39.
11. Romanyuk, I. A. (2014). Development of Entrepreneurship and Alternative Types of Rural Population Activity. *Economics. Management. Business*, 1, pp. 117–122.
12. Kotov, I. V. (2023). Problems of Public Administration of Sustainable Development of Territorial Communities in Crisis Situations. *Investments: Practice and Experience*, 18, pp. 216–220.
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). On Approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027. Resolution No. 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (accessed: 29 March 2025).
14. State Employment Service of Ukraine. (2025). Microgrants Programme for Business Creation and Development. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/mikrohranty> (accessed: 20 April 2025).
15. GIZ. (2024). Supporting Communities in Post-War Recovery: International Experience and Ukrainian Realities. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/117182.html> (accessed: 20 April 2025).

16. USAID DOBRE Program. Decentralization Offering Better Results and Efficiency. URL: <https://decentralization.gov.ua/dobre> (accessed: 20 April 2025).

17. Barskyi, Y.M. and Polishchuk, V.H. (2010). Financial Instruments for Stimulating Sustainable Regional Development. *Economic Sciences: Collection of Scientific Works of Lutsk National Technical University. Series "Accounting and Finance"*, 7(25), Part 4, pp. 4–12.

18. Herasymchuk, Z.V. (2015). Institutional Foundations for the Development of Territorial Communities. *Economy of Ukraine*, (9), pp. 45–52.

19. Dorohuntsov, S.I. (2001). *Regional Economy: Textbook*. Kyiv: KNEU.

20. Zhalilo, Ya.A. (2012). *State Economic Policy: Strategic Approach*. Kyiv: NISD.

21. Zaichykova, V.V. (2018). Institutional Capacity of Local Self-Government in Ukraine. *Public Administration: Theory and Practice*, (1), pp. 23–30.

22. Kyrylenko, O.P. (2016). *Financial Foundations of Local Self-Government*. Kyiv: Center for Educational Literature.

23. Lunina, I.O. (2005). Local Budgets in Ukraine: Problems and Solutions. *Finance of Ukraine*, (1), pp. 15–22.

24. Makarenko, L.M. (2019). Institutional Capacity of Territorial Communities: Theoretical Aspects. *Regional Economy*, (2), pp. 112–120.

25. Slukhai, S.M. (2014). *Budget Decentralization: Global Experience and Ukrainian Realities*. Kyiv: Institute for Budget and Socio-Economic Research.