

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

**Наталія БОНДАРЧУК**

**« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.**

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: РОЗБУДОВА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА  
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Олександр ТУЛУБЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр., доцент**

**Анна МУНЬКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Тулубенка Олександра Сергійовича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Розбудова механізмів публічного управління розвитком сільських територій в умовах війни та повоєнного відновлення \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** Мунько А.Ю. к.н.держ.упр., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2986

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 02 грудня 2025 року \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Еволюція наукових підходів і формування теоретичної бази публічного управління розвитком сільських територій. 2. Сучасний стан та виклики розвитку сільських територій України в умовах війни. 3. Напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком сільських територій під час війни та у повоєнний період. Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

Архітектура механізму публічного управління розвитком сільських територій

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Еволюція наукових підходів і формування теоретичної бази публічного управління розвитком сільських територій.	січень - березень 2024 р.	
4.	Сучасний стан та виклики розвитку сільських територій України в умовах війни	квітень - травень 2025 р.	
5.	Напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком сільських територій під час війни та у повоєнний період	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр ТУЛУБЕНКО

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анна МУНЬКО

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: Розбудова механізмів публічного управління розвитком сільських територій в умовах війни та повоєнного відновлення.

**Кваліфікаційна робота містить:** 82 с., 1 табл., 1 рис., 85 літературних джерел.

**Метою роботи** є розроблення пропозицій щодо удосконалення механізмів публічного управління розвитком сільських територій України в умовах війни та повоєнного відновлення.

**Об'єкт дослідження** – механізми публічного управління.

**Предметом дослідження** є механізми публічного управління розвитком сільських територій.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано діалектичний, системний, порівняльно-аналітичний, інституційний, статистичний та метод моделювання для комплексного аналізу й обґрунтування напрямів удосконалення механізмів публічного управління розвитком сільських територій у воєнний та післявоєнний періоди.

У результаті дослідження обґрунтовано підхід до формування механізмів публічного управління розвитком сільських територій України в умовах війни та повоєнного відновлення, інтегруючи виміри сталого розвитку.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ; СІЛЬСЬКІ ТЕРИТОРІЇ; ВОЄННИЙ СТАН; ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ; СТАЛИЙ РОЗВИТОК; МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ; ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ.

### KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT; MECHANISMS OF PUBLIC GOVERNANCE; RURAL AREAS; MARTIAL LAW; POST-WAR RECOVERY; SUSTAINABLE DEVELOPMENT; LOCAL SELF-GOVERNMENT; EUROPEAN INTEGRATION.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ І ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ БАЗИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	10
1.1. Теоретичні основи механізмів публічного управління	10
1.2. Еволюція підходів до управління місцевим розвитком	15
1.3. Теоретико - методологічні засади дослідження розвитку сільських територій	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	29
2.1. Соціально-економічний стан сільських територій України у воєнний період	29
2.2. Інституційно-правові умови публічного управління розвитком сільських територій в умовах кризи	33
2.3. Особливості діючих механізмів публічного управління розвитком сільських і селищних територіальних громад України	39
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	48
3.1. Інтеграція світового досвіду у механізми формування стійких моделей розвитку сільських територій в Україні	48
3.2. Стратегічні пріоритети відновлення та сталого розвитку сільських територій України	54
3.3. Механізми міжрівневої координації політики розвитку сільських територій під час війни та повоєнний період	59
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Повномасштабна війна Російської Федерації проти України спричинила глибокі структурні деформації соціально-економічного простору держави, особливо у сільській місцевості. Саме сільські території зазнали значних втрат через руйнування інфраструктури, скорочення трудових ресурсів, погіршення демографічної ситуації та порушення логістичних ланцюгів. Водночас саме вони відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, енергетичної автономії та формуванні соціальної стійкості держави. У цих умовах постає нагальна потреба у переосмисленні механізмів публічного управління розвитком сільських територій у напрямі запровадження стратегічного планування на принципах інституційної взаємодії, прозорості та результативності.

У контексті післявоєнного відновлення особливої ваги набуває формування ефективної моделі координації державної, регіональної та місцевої політики, здатної інтегрувати ресурси громади, держави та міжнародних партнерів. Визначення дієвих управлінських механізмів, адаптованих до умов невизначеності та ризиків воєнного часу, стає передумовою підвищення стійкості місцевого самоврядування, розвитку людського потенціалу та впровадження цілей сталого розвитку. Саме тому дослідження проблематики розбудови механізмів публічного управління розвитком сільських територій в умовах війни та повоєнного відновлення є вкрай актуальним як у науковому, так і в прикладному вимірі, адже воно спрямоване на пошук нових моделей управлінської ефективності, що забезпечать відродження українського села як осередку життя, праці та національної ідентичності.

Проблематика публічного управління та розвитку сільських територій посідає вагоме місце у сучасному дискурсі: теоретико-методологічні засади механізмів владування, їхня структура та взаємодія суб'єкт-об'єкт послідовно висвітлені у працях В. Бакуменка, Є. Бородіна, Н. Гончарук, Т. Крушельницької, В. Куйбіди, С. Серьогіна, Ю. Шарова та інших [10; 43];

інституційні основи та спроможність місцевого самоврядування розкривають Т. Бондарук, О. Бобровська, П. Ворона, О. Коваль, Т. Кравченко, І. Лопушинський, А. Мунько, М. Трещов та інші [3; 14; 46; 72]. Еволюція підходів до місцевого розвитку демонструє зсув від централізовано-галузових моделей до децентралізованих, мережево-адаптивних та орієнтованих на результат систем, де підкреслюється роль стратегічного планування, цифровізації й відкритих даних, участі громадян і партнерств, що відображено у працях О. Маца, М. Проня, а також у інших дослідженнях, присвячених стійкості публічних систем в умовах криз [40; 18; 63; 67; 65; 9]. Теоретизація сільських територій охоплює адміністративно-управлінський вимір (В. Бойко, А. Гоцелюк, І. Залуцький, А. Лісовий та інші) і економічний підхід (М. Малік, Н. Павліха, М. Хвесик, Н. Хомюк та інші), тоді як соціо-екологічна перспектива (О. Коваленко, В. Славов та інші) інтерпретує їх як складні соціоприродні системи, що потребують балансування людського, природного та виробничого капіталів [2; 8; 11; 15; 17; 27; 45]. Попри суттєві напрацювання, у науці зберігається прогалина щодо інтегрованої моделі механізмів публічного управління розвитком сільських територій саме в умовах війни та повоєнного відновлення: ідеться про поєднання нормативно-правових, інституційних, фінансово-економічних, просторово-планувальних і соціальних інструментів в єдину адаптивну рамку, яка забезпечує стійкість громад, синхронізацію стратегічного, бюджетного й просторового планування та доказову координацію державної, регіональної і місцевої політики.

**Метою роботи** є розроблення пропозицій щодо удосконалення механізмів публічного управління розвитком сільських територій України в умовах війни та повоєнного відновлення.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- узагальнити теоретичні основи механізмів публічного управління;
- прослідкувати еволюцію підходів до управління місцевим розвитком;
- охарактеризувати методологічні засади дослідження розвитку сільських територій;

- проаналізувати соціально-економічний стан сільських територій України у воєнний період;
- дослідити інституційно-правові умови публічного управління розвитком сільських територій в умовах кризи;
- визначити особливості діючих механізмів публічного управління розвитком сільських і селищних територіальних громад України;
- обґрунтувати шляхи інтеграції світового досвіду у механізми формування стійких моделей розвитку сільських територій в Україні;
- сформулювати стратегічні пріоритети відновлення та сталого розвитку сільських територій України;
- запропонувати механізми координації державної, регіональної та місцевої політики розвитку сільських територій під час війни та повоєнний період.

**Об’єкт дослідження** – механізми публічного управління.

**Предметом дослідження** є механізми публічного управління розвитком сільських територій.

**Методика дослідження.** У процесі дослідження використано діалектичний метод для з’ясування закономірностей розвитку системи публічного управління сільськими територіями в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій; системний та структурно-функціональний підходи – для визначення внутрішніх і зовнішніх взаємозв’язків між суб’єктами управління різних рівнів; метод порівняльного аналізу – для узагальнення європейського досвіду координації політики регіонального розвитку; методи аналізу, синтезу та узагальнення – для виявлення проблем, тенденцій і можливостей відновлення сільських територій; метод інституційного аналізу – для дослідження нормативно-правових та організаційних засад функціонування механізмів управління; статистичні методи – для оцінки соціально-економічного стану сільських громад у динаміці воєнного періоду; метод моделювання – для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком сільських територій.

**Інформаційну базу дослідження** ґрунтується на чинних нормативно-правових актах України у сфері регіональної політики, місцевого самоврядування, відновлення та розвитку сільських територій; державних стратегіях, програмах і планах післявоєнного відновлення; офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, зокрема Магдалинівської селищної ради; аналітичних звітах міжнародних організацій (ЄС, ПРООН, Світового банку, OECD); результатах наукових досліджень українських і зарубіжних учених.

**Наукова новизна** полягає в обґрунтуванні підходу до формування механізмів публічного управління розвитком сільських територій України в умовах війни та повоєнного відновлення, що інтегрує просторові, економічні, соціальні та інституційні виміри розвитку на засадах європейських принципів багаторівневого врядування, партнерства та стійкості та поєднує державну, регіональну та місцеву політику у спільній логіці відновлення, орієнтованій на людський капітал, територіальну справедливість і екологічну відповідальність. Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

*уперше:*

– побудовано трикомпонентну архітектуру механізму управління розвитком сільських територій, яка включає інституційний, фінансовий, інформаційно-аналітичний модулі та інтегрує інструменти LEADER/CLLD, «розумні села» і «Ландшафт можливостей» OECD у національну систему публічного управління та забезпечує поєднання локальної участі, прозорості й цифрової аналітики у прийнятті рішень;

*удосконалено:*

– механізм координації державної, регіональної та місцевої політики розвитку сільських територій через взаємопов'язані блоки (інституційний, фінансовий, аналітичний, нормативний і комунікаційно-громадський), що створює інтегровану модель багаторівневого врядування й забезпечує узгодженість стратегічних документів, ресурсів і управлінських рішень;

*дістало подальшого розвитку:*

– підхід до стратегічного планування повоєнного відновлення сільських територій, у якому пріоритети визначено як взаємопов'язану систему (економічну диверсифікацію, розмінування, «зелений» перехід і цифрова трансформація, розвиток людського капіталу, інституційне співуправління та відкриті дані), що формує стійку модель зростання сіл та селищ на засадах інклюзивності, партнерства й відповідального управління.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2025 року), а також опубліковано статтю в фаховому журналі категорії Б «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування» (№ 18, 2025 р.).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 85 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 82 сторінках друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ І ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ БАЗИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

### 1.1. Теоретичні основи механізмів публічного управління

Публічне управління є багаторівневою відкритою системою, функціонування якої визначається взаємодією численних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що можуть мати позитивний або негативний вплив. У зв'язку з цим суб'єкти управлінської діяльності застосовують різні механізми реалізації управлінських рішень, постійно удосконалюючи методологічні підходи до управління. Гнучкість та відкритість до новітніх управлінських технологій забезпечують здатність публічного управління оперативно реагувати на економічні, політичні та інституційні зміни.

Теоретичні засади публічного управління поєднують у собі елементи державного управління та місцевого самоврядування. Сучасний розвиток цієї галузі визначається пошуком оптимальних механізмів інтеграції державних, регіональних та громадських інструментів управління. На це суттєво впливає еволюція уявлень про роль держави, органів місцевого самоврядування (ОМС) та суспільства у вирішенні соціально значущих питань.

Проблематика публічного управління активно досліджується українськими науковцями. Зокрема, питання теорії та методології державного управління висвітлювали В. Бакуменко, Є. Бородін [10], Н. Гончарук [43], Т. Крушельницька, В. Куйбіда [10], С. Серьогін [43] та ін.; проблеми розвитку місцевого самоврядування – Т. Бондарук [3], О. Бобровська [72], П. Ворона, О. Коваль, В. Колтун, Т. Кравченко [10], Т. Крушельницька [14], І. Лопушинський [10], А. Мунько [22], Ю. Сурмін [10], М. Трещов [46] та ін.; аспекти підвищення результативності діяльності органів публічної влади й

антикризового управління розглядали В. Козак, Т. Маматова [72], О. Молдован, І. Чикаренко, Ю. Шаров [10] та ін.

Сучасні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, їх нестабільність та інтенсивність впливу, зокрема в органах публічного управління, підкреслюють необхідність удосконалення механізмів управління ієрархічними структурами. Ефективність цих механізмів досягається шляхом поєднання традиційних управлінських підходів із сучасними методами вирішення проблем, що підвищує результативність реалізації управлінських рішень.

Згідно з Енциклопедією державного управління, механізми державного управління визначаються як «способи вирішення протиріч у процесах управління, що передбачають послідовне виконання дій на основі ключових принципів, цілей та функцій з використанням відповідних форм і методів [10, с. 375]», що відображає структурно-функціональний зміст управлінського процесу як взаємодію між суб'єктом і об'єктом управління, поєднання діяльності та відносин у системі.

У ширшому розумінні механізми публічного управління характеризують як «сукупність взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на узгодження інтересів, визначення цілей, розробку та реалізацію рішень за допомогою ресурсів держави, апарату влади та відповідних методів управління [10, с. 375]».

Важливо не ототожнювати механізми публічного та державного управління, оскільки, хоча механізм публічного управління базується на механізмі державного управління і включає його складові, він одночасно розширює їх і включає додаткові елементи. Ігнорування цих відмінностей ускладнює повне розкриття сутності механізму публічного управління та його компонентів [26, с. 6].

Механізми публічного управління можна поділити на два основні блоки:

– засадничо-ціннісний (цільовий) блок, який охоплює потреби, суперечності, цілі та стимули;

– результативний блок, що включає управлінські рішення, дії щодо їх практичної реалізації та отримані результати, сформовані під впливом суспільних потреб, інтересів та цілей.

Склад і порядок функціонування цих механізмів визначаються метою, засобами впливу на об'єкт, взаємозв'язками елементів системи, наявними ресурсами та конкретними можливостями [10, с. 376]. обов'язковими складовими є цілі, принципи, функції, методи, інформація, технологія та технічні засоби.

Особливість публічного управління обумовлює специфіку механізмів, що застосовуються для регулювання сфер і галузей життєдіяльності населення, вимагаючи врахування інтересів численних зацікавлених сторін під час прийняття управлінських рішень. Масштабність і складність суспільства як об'єкта управління зумовлюють формування узагальнюючих механізмів, здатних ефективно інтегрувати різні процеси та учасників.

Визначальною характеристикою механізмів публічного управління є їх правове середовище, оскільки реалізація управлінських функцій потребує обов'язкового застосування правових методів впливу суб'єкта на об'єкт. Крім того, суспільство вимагає прозорості процесів прийняття та реалізації державних рішень, що забезпечує доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін.

Механізм публічного управління повинен сприяти зміцненню цілісності системи, підтримувати оптимальний рівень децентралізації прийняття рішень та враховувати попередні досягнення для використання ефективних практик і зменшення опору персоналу. Він має забезпечувати баланс інтересів об'єкта, суб'єкта та інших зацікавлених сторін, зокрема громадян, які є кінцевими отримувачами публічних послуг. Важливим є також раціональний розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності всіх учасників процесу.

Ефективність механізму залежить від активності, професіоналізму та компетентності суб'єктів управління, зокрема державних службовців, працівників ОМС, бюджетних установ та інших стейкхолдерів. Їхнє розуміння

принципів демократичного управління та готовність сприяти прогресивному розвитку впливає на конструкцію і результативність механізмів.

Серед ключових принципів побудови механізмів публічного управління виділяють: системність із врахуванням інтересів усіх учасників; історичність і ситуативність (використання досягнень та специфіки обставин); сприяння виконанню функцій, розподілу і кооперації праці; створення умов для розвитку людини та реалізації її творчого потенціалу [10; 3; 43; 72].

Розробку, впровадження та розвиток механізмів публічного управління можна представити через такі етапи:

- 1) цілепокладання – визначення мети функціонування механізму;
- 2) картування зацікавлених сторін – визначення суб'єктів і об'єктів управління, стейкхолдерів, бенефіціарів та їхніх інтересів;
- 3) виявлення проблеми – ідентифікація ключових суперечностей і проблем, що потребують вирішення;
- 4) розробка методики – вибір методів взаємодії та оптимальних технологій реалізації;
- 5) планування – формування плану дій;
- 6) реалізація – впровадження запланованих заходів;
- 7) моніторинг та оцінювання – аналіз результатів та підсумкове оцінювання;
- 8) удосконалення та розвиток – впровадження заходів для вдосконалення механізму.

Залежно від використовуваних засобів, механізми публічного управління можуть бути політичними, економічними, соціальними, організаційними, правовими або комплексними, що відповідає основним сферам суспільної діяльності [26; 1; 54, с. 178].

Механізми публічного управління класифікують за різними ознаками, при цьому більшість наукових класифікацій спираються на попередні систематизації механізмів державного управління і є похідними від них, зокрема виділяють такі типи механізмів публічного управління [29; 41, с. 126]:

- за політикою управління (економічні, соціальні, фінансові, виробничі);
- за методами управління (організаційні, економічні, адміністративні, мотиваційні, програмні);
- за важелями впливу (економічні, фінансові, інформаційні, правові, політичні).

Враховуючи ключову проблему, на розв'язання якої спрямована кваліфікаційна робота, доцільно детальніше розглянути систему місцевого самоврядування як підсистему публічного управління та адміністрування. Розвиток сільських територій найактивніше відображається у діяльності ОМС, що обумовлює специфіку відповідних механізмів публічного управління.

Система місцевого самоврядування забезпечує взаємодію між публічними та громадськими інститутами управління, враховуючи державні інтереси та потреби громади. На цьому рівні відбувається інтеграція інтересів різних соціальних груп у межах конкретного місцевого середовища.

Головне призначення місцевого самоврядування – «створення та підтримка сприятливого життєвого середовища, потрібного для всебічного розвитку людини, надання мешканцям територіальних громад якісних і доступних адміністративних та соціальних послуг на основі сталого розвитку дієздатної громади» [43, с. 73]. Місцеве самоврядування виступає як унікальний механізм публічної влади, спрямований на реалізацію державних цілей через діяльність ОМС. Його функції зосереджені на розвитку територій, підвищенні рівня життя членів громад. Постійне вдосконалення діяльності ОМС відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища, новітніх теоретичних і методологічних напрацювань, а також впровадження управлінських інновацій через децентралізацію влади, сприяє підвищенню ефективності взаємодії між органами державної виконавчої влади, ОМС, неурядовими організаціями, іншими стейкхолдерами та громадянами. ажливо підкреслити, що місцеве самоврядування є не лише інституційною ланкою публічної влади, а й середовищем, у якому формуються сучасні практики управління, орієнтовані на потреби громадян. Саме на рівні громад відбувається безпосередній контакт

влади з населенням, що вимагає високого рівня професійності, прозорості та відповідальності з боку органів місцевого самоврядування.

## **1.2. Еволюція підходів до управління місцевим розвитком**

Простежуючи еволюцію підходів до управління місцевим розвитком чітко проявляються якісні зміни переходу від централізованих, галузевих моделей до динамічних, мережево-партнерських, орієнтованих на результат і стійкість підходів. Традиційний підхід управління місцевим розвитком базувався на директивно-адміністративній логіці, коли вирішення питань місцевого значення відбувалось переважно через прямі вказівки центральних органів виконавчої влади для ОМС з мінімальною участю місцевої громади як суб'єкта. У цьому контексті природа розвитку сприймалась як процес, який органи державної влади проєктують, фінансують та контролюють. Однак із започаткуванням реформ децентралізації в Україні, які посилили роль територіальних громад, змінилася і сама логіка місцевого розвитку, де зростає значення автономії громад, колективної участі, інтегрованого планування й управління ризиками, особливо в умовах зовнішніх шоків (воєнний стан, трансформаційні виклики).

Нормативно-правова передумова цієї еволюції укріплена положеннями Конституція України (розділ XI) та законодавством про місцеве самоврядування, що встановлюють право територіальної громади вирішувати питання місцевого значення і володіти відповідною власністю й доходами. [13; 30]. Проте на практиці перехід до нових управлінських підходів вимагає не лише передачі повноважень, а переосмислення механізмів управління, фінансування, участі громадян і моніторингу результатів.

Загалом еволюцію можна умовно розділити на три фази:

- 1) директивно-керована;
- 2) децентралізаційно-автономна;
- 3) адаптивно орієнтована.

У фазі керування «зверху-вниз» місцевий розвиток сприймався переважно як реалізація секторних програм з централізованим фінансуванням; за децентралізації з'явилося багато нових інструментів, як стратегічне планування територіальних громад, добровільне об'єднання громад, делегування повноважень і фінансів. Наприклад, дослідження фіксують вплив децентралізації на ефективність управління в територіальних громадах після їхнього об'єднання і показують, що саме збільшення фінансової незалежності і компетенцій громад сприяє зростанню ефективності [40]. У фазі адаптивно орієнтованої логіки основним стає поєднання автономності громад, що працюють у партнерстві з бізнесом, громадським сектором та цивільним суспільством, використовують дані, сценарне планування, працюють із ризиками та невизначеністю, що особливо актуально в умовах воєнного стану. При цьому дослідження підтверджують, що цифрові технології та співпраця допомагають забезпечувати публічні послуги в умовах кризи [63].

З метою методологічного упорядкування підходів до управління місцевим розвитком важливо зосередитися на таких параметрах, як об'єкти управління, суб'єкти управління, інструменти, критерії ефективності, а також контекст зовнішніх умов (рівень децентралізації, війна, глобальні тренди).

У сучасних наукових напрацюваннях доцільно виокремлюють такі нові функції місцевого управління, як стратегічне планування, забезпечення фінансування, матеріально-технічна база, нормативно-правове регулювання, інформаційне забезпечення і соціокультурна мобілізація громади. Відповідно, згрупуємо ці функції у шість блоків, що дозволить порівнювати моделі управління як вітчизняні, так і зарубіжні, та аналізувати їх еволюцію:

- стратегічно-планувальна (аналіз середовища, визначення пріоритетів, дорожні карти);
- бюджетно-фінансова (доходи/видатки, контракти, інвестиції);
- матеріально-технічна (інфраструктура, комунальні активи);
- нормативно-правова (місцеві регламенти, співробітництво з органами державної влади);

- інформаційна (відкриті дані, цифрові платформи, індикатори);
- соціокультурна (залучення громадян, громадська участь, партнерства).

У практичній площині спостерігаємо зміщення акцентів. Стратегічне планування у громадах перестає бути лише формальним документом і стає центральним елементом управління розвитком. ОМС розробляють стратегічні плани, інтегровані програми місцевого розвитку, бюджети програмно-цільового типу. В Україні фактично існує три типи планувальних документів (просторові, стратегічні й бюджетні), які зазвичай розробляють паралельно, але часто не узгоджені між собою [18, с. 35]. Водночас, постає проблема синхронізації планування, бюджетування і просторового розвитку.

Значно розширилися інструменти фінансування місцевого розвитку, включаючи донорські гранти, публічно-приватне партнерства, місцеві запозичення, краудфандинг, партнерські контракти тощо, що раніше було прерогативою державного бюджету. Бачимо мультिकанальність фінансування, що забезпечує більшу стійкість громад.

Зростає значення участі громадян і відкритості управлінських процесів. Так, ухвалення у 2024 р. закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» [30] створює правову основу для залучення внутрішньо переміщених осіб, молоді, громадських організацій до прийняття рішень на місцевому рівні. У цих умовах інноваційною стає сама форма управління. Дедалі частіше застосовуються моделі, коли місцева влада виступає не просто як регулятор, а як фасилітатор розвитку, координатор, партнер.

Ключовим чинником успішності управління місцевим розвитком є зовнішній контекст. В умовах війни в Україні, коли відбувається трансформування місцевих систем управління під тиском кризи, з'являється потреба в системах публічного управління, орієнтованих на стійкість і швидку адаптацію. Система децентралізованого врядування на рівні громад є ключовою ланкою стійкості України [67]. Експерти міжнародних організацій підтверджують, що громадськість і бізнес продемонстрували високу здатність

адаптуватись, тоді як влада довше реагує, але має фінансові ресурси [65]. Відтак, мова йде, про нові підходи, які стають керівною рамкою парадигми місцевого розвитку, серед яких можна виокремити:

- місієорієнтоване управління, коли завдання громади чітко формулюється як участь у великій (наприклад, відбудовній) місії;

- локально орієнтована політика, тобто у основі якої адаптація до соціопросторової специфіки території, а не універсальна загальнодержавна програма;

- мережеве управління через взаємодію ОМС з партнерами (бізнес, неурядові організації, академічна спільнота тощо) як рівноправними акторами.

Розглянемо, як ці зміни проявляються в інструментах управління. Цифрові технології та відкриті дані починають виконувати роль не ілюстративну, а операційну. Громади використовують дашборди, гео-інформаційні системи, онлайн платформи для участі громадян, моніторингу індикаторів. Завдяки чому управлінський цикл переводиться від «проект – звіт» до «дані – навчання – корекція». Участь громадськості стає не просто консультативною, а інтегрованою у цикл управління, де громадяни беруть участь у формуванні стратегічного плану, бюджетному планування, моніторингу реалізації та оцінці результатів управлінських рішень ОМС. У свою чергу, воєнний стан привів до включення нових учасників у процес розвитку (внутрішньо переміщені особи, волонтерські групи) і посилив значення громадської участі [9]. Фінансування стало більш диверсифікованим. ОМС застосовують комбінований підхід до фінансування проєктів розвитку (власні доходи, міжбюджетні трансфери, публічно-приватне партнерство, гранти, кредитування), що дозволяє бути гнучкішими і менш залежними від централізованих ресурсів.

У методичній площині сучасні дослідження рекомендують поєднувати наступні методи й підходи для підвищення якості управління, які сприяють переходу від простого адміністрування до управління розвитком як процесу навчання та самовдосконалення громади:

- створення матриць заінтересованих сторін і оцінка їх впливу на розвиток території;
- використання логіко-структурного підходу для формулювання цілей, завдань, припущень і ризиків;
- застосування індикаторної системи, де ключові показники не лише виконання заходів, але і результат чи вплив, наприклад, коефіцієнти утримання населення, рівень диверсифікації зайнятості, локальна додана вартість;
- впровадження інтерактивного моніторингу та навчальних циклів як стандарт управлінського процесу;
- застосування сценарного планування і управління ризиками – особливо важливо в умовах невизначеності (наприклад, воєнний стан, економічні шоки).

Групування підходів до управління місцевим розвитком дозволяє виділити ключові моделі, що домінують сьогодні:

- 1) традиційна модель (директивно-адміністративна) характеризується високою централізацією рішень і ресурсів, обмеженою участю громадян і слабкою адаптацією до контексту;
- 2) децентралізаційно-автономна модель передбачає передачу повноважень і ресурсів територіальним громадам, стратегічне планування на місцевому рівні, формування місцевих ресурсів;
- 3) адаптивно-мережева модель фокусується на стійкості, швидкому навчанні, партнерствах, даних-орієнтованому управлінні, сценарному підході.

Вказані моделі не є взаємовиключними. Вони радше накладаються одна на одну, утворюючи гібридну управлінську парадигму. Так, громади можуть одночасно володіти високою автономією (модель 2) та працювати за механізмами адаптивного управління і партнерства (модель 3). Найважливіше, визначити, які саме комбінації робочих підходів дадуть найбільший вплив у конкретній територіальній спільноті. Тут підкреслюється необхідність підходу, коли політики і рішення формуються із врахуванням специфіки громади (соціального, економічного, культурного контексту), а не через уніфіковану модель для всіх територій. Наприклад, європейська експертна спільнота вказує

на потребу адаптації підходів до умов післявоєнного відновлення, враховуючи різні шляхи регіонального розвитку [73].

Водночас існує низка викликів, які стримують повноцінну реалізацію нових управлінських підходів. До таких викликів належать недостатня узгодженість стратегічного, просторового та бюджетного планування; обмеженість бюджетних ресурсів; слабка інституційна спроможність громад [40, с. 32]. Додатково, підкреслюється, що попри очікування, система контролю і партнерства ще не має стабільної структури, а обмеження в організаційному і фінансовому ресурсі громадського сектору гальмує їхню ефективність [59; 49]. Також актуальним є питання регіональних диспропорцій. Хоча децентралізація розширила простір дій місцевої влади, іноді це не супроводжується реальним вирівнюванням ресурсів і спроможностей між громадами [19; 22].

На тлі цих викликів доцільно окреслити напрями подальшого розвитку підходів до управління місцевим розвитком.

Насамперед, вважаємо, що потрібно створення інституційно спроможних місцевих систем управління, що включають не лише формальне делегування повноважень, а й розвиток компетенцій, культури участі, аналітико-інформаційних систем, регіональних коаліцій. Також варто посилити механізми партнерства та координації між владою, бізнесом, громадським сектором і академією, адже саме горизонтальні зв'язки стають каталізатором інновацій і стійкості. Необхідно розвивати моніторинг і навчання як безперервний процес, коли ОМС мають інтегрувати цикли оцінки, корекції, дослідження впливу, що дозволить підвищити адаптивність у змінному середовищі. Ваги набуває застосування диференційованого підходу до різних типів територій (міські, сільські, периферійні) із визнанням того, що універсальна модель не спрацює однаково вдало всюди. Нарешті, варто розвивати орієнтацію на результат і вплив, а не лише на заходи. Стратегічні плани мають бути пов'язані з конкретними індикаторами результатів, а ОМС – з системою звітності, самооцінки та відкритої комунікації.

Підсумовуючи, еволюція підходів до управління місцевим розвитком в

Україні відображає перехід від пасивної ролі територіальних громад до активного самоврядування, від галузевих програм до міжсекторних стратегій, від адміністративно-командного управління до навчальних, адаптивних, мережових систем. Трансформація особливо прискорилося в умовах війни та євроінтеграційних процесів, коли громади не лише реагують на виклики, а стають активними агентами власного відновлення й розвитку.

Отже, ефективне управління місцевим розвитком сьогодні корелюється із побудовою нової культури управління, базованої на партнерстві, прозорості, доказовості, експерименту і участі. Саме така культура формує середовище, в якому громади здатні не просто виживати в кризі, а активно трансформуватися, створюючи власні траєкторії сталого розвитку.

У цьому контексті особливої ваги набуває зміцнення інституційної спроможності громад, що охоплює розвиток стратегічного мислення, управління змінами, використання цифрових інструментів та формування професійних управлінських команд. Громади, які спроможні системно працювати з даними, аналізувати потреби населення та прогнозувати можливі сценарії, здобувають перевагу у плануванні власної політики та залученні ресурсів для її реалізації. Це дозволяє переходити від точкового реагування до довгострокових програм розвитку, адаптованих до контексту конкретної території.

Важливим елементом нової управлінської парадигми є також посилення ролі громадян у процесах прийняття рішень. Інструменти громадського бюджету, відкритих консультацій, мережових платформ участі та співпраці з локальними ініціативами створюють умови для формування відповідального та мотивованого громадянського суспільства.

Узагалі, сучасна модель управління місцевим розвитком в Україні характеризується переходом від централізованих рішень до мережевої логіки, у якій громади діють як активні суб'єкти змін. Саме здатність інтегрувати інновації, посилювати взаємодію зі стейкхолдерами та підтримувати відкритість у прийнятті рішень визначатиме ступінь їхньої стійкості та

успішності у майбутньому.

### **1.3. Теоретико-методологічні засади дослідження розвитку сільських територій**

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується формуванням нової парадигми осмислення сільського простору, де сільські території розглядаються не як периферія державної політики, а як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку, продовольчої безпеки та просторової збалансованості. У контексті децентралізаційних реформ, трансформації аграрного сектору та впровадження європейських підходів до просторового планування дедалі більшої актуальності набуває питання узгодження теоретичного змісту й управлінського статусу дефініції «сільські території». Як засвідчують офіційні статистичні дані, на цих територіях проживає майже третина населення України [55, с. 118], що свідчить про їхнє стратегічне значення для національного відновлення. Сучасне розуміння цієї категорії виходить далеко за межі її географічного або демографічного значення. Вона перетворилася на комплексну управлінську одиницю, що об'єднує економічні, соціальні, екологічні, культурні та просторові виміри розвитку.

В українському і зарубіжному науковому дискурсі існує кілька напрямів осмислення сутності «сільських територій». Частина дослідників, як-от В. Бойко [2], А. Гоцелюк [8], І. Залуцький [11], А. Лісовий [15] та інші зосереджують увагу на їх адміністративно-управлінському статусі, трактуючи сільські території як базову ланку місцевого самоврядування, де формується інституційна спроможність громад. Інші автори, зокрема М. Малік [17], Н. Павліха [27], М. Хвесик [17], Н. Хомюк [27], акцентують на економічній природі цієї категорії, розглядаючи її як простір господарської активності, підприємництва та інвестиційного розвитку. Соціально-екологічний підхід, якого дотримуються О. Коваленко, В. Славов [45] та інші виходить із розуміння

сільських територій як соціоприродних систем, де людина, довкілля та виробництво утворюють цілісний комплекс. Така множинність підходів пояснюється міждисциплінарним характером самого феномену, що поєднує адміністративно-просторові, ресурсні й культурні параметри.

У науковому обігу дефініція «сільські території» часто використовується як узагальнююче поняття, яке відображає історично сформовану просторово-функціональну систему, що включає сільські населені пункти, прилеглі поселення, природні ресурси та господарські комплекси, які забезпечують життєдіяльність сільського населення [21]. Саме такий підхід дозволяє пов'язати просторові характеристики території з економічною активністю й соціальною інфраструктурою, що відповідає сучасним підходам ЄС до політики розвитку сільських регіонів.

Разом з тим, в українському законодавстві досі відсутнє офіційне визначення терміна «сільські території». Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» оперує поняттям «сільська місцевість», визначаючи її як територію за межами міст, де переважає сільськогосподарське виробництво та забудова [38]. Навіть у «Концепції розвитку сільських територій» [39] не подано чіткої дефініції, хоча сам документ визначає стратегічні напрями розвитку аграрного сектору та адаптації його до умов Європейського ринку. У чинній класифікації адміністративно-територіальних одиниць [36] сільські населені пункти згруповані за критеріями чисельності населення та типу забудови, однак такий демографічний підхід не відображає складності функціональних зв'язків і не охоплює соціально-економічних процесів, які відбуваються в межах сільського простору. Відсутнє зазначене поняття і в документах, що регламентують державну політику регіонального розвитку [32; 31].

Саме тому в теорії публічного управління доцільно розглядати «сільські території» як комплексний об'єкт управління, у межах якого реалізуються стратегічні функції державної та місцевої аграрної політики. У такому розумінні вони постають як динамічні системи, що поєднують природно-

ресурсний потенціал, людський капітал, інфраструктуру, виробничі та соціальні процеси. У межах цих систем розгортаються процеси економічної активності, самоорганізації громад, формування культурної ідентичності та впровадження принципів сталого розвитку.

Відповідно до сучасних тенденцій європейського просторового планування пропонуємо використовувати поняття «агроландшафтний комплекс», який відображає просторово-функціональну єдність природних ресурсів, виробничої інфраструктури та соціальних структур, що взаємодіють на певній території. Такий підхід дозволяє трактувати сільські території як цілісні системи управління, де аграрна політика інтегрується з екологічною, просторовою та соціальною політикою [24].

Окремої уваги заслуговує питання нормативно-правового забезпечення. Аналіз «Порядку визначення територій відновлення» та «Порядку розроблення, реалізації та моніторингу планів відновлення і розвитку регіонів» [35], а також Плану Відновлення України [28] показує, що ці документи не враховують аграрного виміру розвитку, розглядаючи територію здебільшого як просторову одиницю без урахування соціально-економічної специфіки сільського середовища. Такий підхід обмежує потенціал державної політики відновлення, оскільки не враховує того факту, що більшість територій, зруйнованих війною, є саме аграрними за структурою зайнятості, виробничим профілем і типом поселенської мережі. Тому інтеграція аграрного компонента до механізмів повоєнного відновлення є необхідною умовою для забезпечення сталості результатів і підвищення стійкості громад.

З точки зору публічного управління, узгодження дефініції «сільські території» має ключове методологічне значення. По-перше, воно забезпечує цілісність системи показників та індикаторів розвитку, що уможливорює порівнянність даних на національному рівні. По-друге, це створює підґрунтя для побудови системного моніторингу та оцінювання державної аграрної політики. По-третє, інтегроване визначення сільських територій дозволяє пов'язати стратегічне планування розвитку з просторовими і соціальними

аспектами, що відповідає підходам Європейського Союзу, орієнтованим на розвиток потенціалу кожної території.

Методологічна основа дослідження розвитку сільських територій спирається на міждисциплінарний підхід, який поєднує принципи публічного управління, регіональної економіки, соціології села, геоінформаційного аналізу та сталого розвитку. Системний підхід дозволяє розглядати сільські території як складну соціально-економічну систему з множиною взаємопов'язаних елементів (природних, господарських, інституційних і культурних). Структурно-функціональний аналіз використовується для виявлення ролі кожного з цих елементів у забезпеченні цілісності системи та виявлення функціональних залежностей між управлінськими рівнями.

Важливим інструментом методологічного забезпечення є компаративний аналіз, який дає змогу зіставити різні моделі управління сільськими територіями. Застосування методів узагальнення, синтезу та індукції забезпечує формування власної авторської позиції щодо необхідності переходу від фрагментарної аграрної політики до комплексної політики розвитку сільських територій. Водночас логіко-діалектичний підхід дозволяє простежити еволюцію категорії «сільські території» від природно-просторової до управлінської та нормативно-політичної категорії.

На рівні інструментарію дослідження варто використовувати методи просторової економіки, аналізу територіальної згуртованості та індекси людського розвитку для оцінювання якості життя на сільських територіях. Важливим напрямом є побудова багатовимірних моделей стійкості, що поєднують екологічні, соціальні та економічні показники.

Методологічно важливо також забезпечити зв'язок між емпіричними дослідженнями і стратегічними документами, що досягається шляхом використання інтегрованих даних, зокрема офіційної статистики до геоінформаційних ресурсів і громадських опитувань.

Отже, «сільські території» слід розглядати як базову категорію публічного управління, у межах якої здійснюється реалізація державної

аграрної політики, формування політики відновлення та регіонального розвитку. Вони є простором перетину природних ресурсів, людського потенціалу та інституційних структур, що визначає їхню системоутворювальну роль у національній економіці. Узгодження дефініцій, розроблення єдиних методичних підходів до аналізу та планування розвитку таких територій є необхідною передумовою побудови дієвої моделі публічного управління в умовах післявоєнного відновлення [51]. Теоретико-методологічні засади дослідження розвитку сільських територій полягають у поєднанні концептуальної чіткості, системності, просторової орієнтації та інтеграції аграрної політики у стратегії сталого відновлення. Їх застосування дозволяє сформуванню науково обґрунтовану модель управління, у якій відновлення, розвиток і сталий добробут взаємопов'язані через єдиний механізм публічного управління.

Надзвичайно важливим є формування чіткої концептуальної рамки, що визначає місце сільських територій у структурі національного розвитку. Така рамка має враховувати як просторові диспропорції, так і різноманітність локальних ресурсів, демографічні тенденції та вплив зовнішніх чинників, включно з наслідками війни. Просторовий підхід дозволяє оцінювати не лише економічні характеристики сільських територій, а й їхню інфраструктурну цілісність, доступність послуг та ступінь інтегрованості у регіональні й національні економічні потоки.

Особливої уваги потребує узгодження державної аграрної політики з політикою регіонального розвитку, що забезпечує комплексне бачення ролі сільських територій у післявоєнному відновленні. Передбачається перехід від вузько галузевих програм до інтегрованих стратегій, у яких розвиток аграрного сектору поєднується із підвищенням якості життя, модернізацією місцевої інфраструктури, підтримкою малого підприємництва, збереженням екосистем та формуванням нових ринкових можливостей для громад. З методологічної точки зору, важливо забезпечити системний збір, інтеграцію та аналіз даних, що охоплюють різні рівні просторової організації. Використання ГІС-

технологій, соціологічних вимірювань, статистичних баз і даних дистанційного зондування територій сприяє створенню багат шарової карти динаміки сільських територій.

## **Висновки до розділу 1**

1. Еволюція управління місцевим розвитком в Україні демонструє поступовий перехід від централізованих адміністративно-командних моделей до децентралізованих і мережевих систем, що ґрунтуються на принципах участі, партнерства, доказовості та сталості. Реформа децентралізації створила нову архітектуру влади, у якій громади перетворилися на суб'єктів публічної політики. Сучасні підходи базуються на інтеграції стратегічного планування, фінансової автономії, публічно-приватних партнерств і цифрового врядування.

2. Війна стала каталізатором появи гнучких, кризостійких моделей місцевого управління. Місцевий розвиток нині розглядається не лише як економічна категорія, а як процес мобілізації локальних ресурсів, інновацій і соціального капіталу. Подальший прогрес вимагає зміцнення інституційної спроможності громад, удосконалення системи моніторингу політик і впровадження моделі управління, що поєднує місєорієнтованість, територіальну специфіку та відкритість до громадської співдії.

3. Сучасна теорія публічного управління потребує цілісного осмислення дефініції «сільські території» як міждисциплінарного поняття, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінські виміри. Відсутність офіційного нормативного визначення зумовлює розбіжності між науковим і правовим трактуванням цієї категорії, ускладнюючи формування узгодженої державної політики. Уточнення сутності поняття «сільські території» дозволяє поєднати аграрний, просторовий і соціальний аспекти, інтегруючи їх у стратегії відновлення країни.

4. Методологічна база дослідження сільських територій має ґрунтуватися на системному, структурно-функціональному, компаративному та

діалектичному підходах, із застосуванням сучасних методів просторового аналізу, моделювання стійкості та оцінки людського розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

#### 2.1. Соціально-економічний стан сільських територій у воєнний період

Соціально-економічний стан сільських територій України у воєнний період визначається поєднанням шоків руйнування, порушення ланцюгів постачання, мінної небезпеки та демографічної турбулентності, але водночас – мобілізацією локальної ініціативи, пристосуванням аграрного бізнесу й інституційним навчанням громад. На рівні макро-тенденцій сільська економіка переживає асиметричне падіння та нерівномірне відновлення: у зонах активних бойових дій домінують втрати основних фондів, земель і людського капіталу, у тилкових областях – трансформація структури виробництва на користь менш ризикових культур і розосередження переробки.

Оцінки швидких збитків та потреб підтверджують, що на 31.12.2024 р. загальна вартість відбудови України оцінена у 524 млрд дол. США, причому сільське господарство залишається одним із ключових інвестиційних потреб, передусім через знищену техніку, склади, логістичні спроможності та необхідність розмінування [74; 83; 61]. Непрямі втрати агросектору до кінця 2025 р. можуть сягнути 83 млрд дол. США (зменшення посівних площ, падіння врожайності, експортні обмеження та подорожчання логістики), а валовий збір зернових і олійних після піку 2021 р. суттєво скоротився, попри часткове відновлення 2023–2024 рр. [78]. Офіційна статистика фіксує зміну динаміки індексів сільськогосподарського виробництва, структури валового випуску та балансів основних продуктів, вказуючи зокрема на зміщення співвідношення рослинництва і тваринництва, підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів і зміну сезонності виробництва [44]. Узгоджено з цим, міжнародні експертні огляди фіксують, що домогосподарства в селі адаптуються через

скорочення витрат, диверсифікацію дрібного виробництва, а підприємства через зміну технологій і перехід на альтернативну логістику. Потреби у 2024–2025 рр. зосереджені на доступі до фінансування, інвестиціях у зберігання, насінневих фондах, відновленні техніки та розмінуванні [80, с. 25; 83, с. 15].

Аналітично доцільно групувати сільські території за траєкторіями впливу війни:

1) громади лінії фронту та деокуповані, де домінують руйнування виробництва, потреби у відновленні базової інфраструктури, демографічна криза через евакуацію й повернення;

2) прифронтові тиліві, де наявне часткове відновлення виробництва з високою волатильністю, релокація бізнесу, переорієнтація на культури короткого циклу та стійкі до ризиків;

3) глибокий тил, де спостерігається зростання ролі місцевої переробки, логістичних хабів та інтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринок праці.

Важливо, що комунікація та управління відновленням у зруйнованих і деокупованих громадах стає ключовим управлінським механізмом, де ОМС налагоджують взаємодію із жителями зруйнованих та деокупованих територій для пріоритезації капітальних видатків, сервісів і безпеки [16, с. 570]. Соціальна сфера громад потребує гнучких підходів до адресності допомоги, інтегрованих із системою управління публічними фінансами та цифровими сервісами [7, с. 467], а антикризове управління змінами слід «вшивати» у щоденні процедури муніципального менеджменту, включно з ризик-менеджментом, КРІ та інклюзивністю прийняття рішень [25, с. 590]. Попри війну, здатність інституцій виконувати ключові функції зберігається, що створює можливості для швидкого впровадження політик відбудови на місцях [70].

З погляду структури доходів і зайнятості, війна підсилила аграрну моноспеціалізацію багатьох сільських бюджетів та ризики доходної нестабільності. Емпіричні оцінки вказують, що коли 70–90% податкових надходжень громад формуються агросектором, проблеми із врожаєм та експортом конвертуються у касові розриви на рівні базових послуг, як освіта,

первинна медична допомога, соціальний захист [12]. Тому наголошується на необхідності диверсифікації економіки громад через розвиток переробки, кооперації та мікропідприємництва [47; 14; 2; 56]. У воєнний період це доповнюється такими специфічними бар'єрами, як дефіцит кредиту під прийнятну ставку, обмеження страхування воєнних ризиків, розриви логістики та підвищення трансакційних витрат на експорт. Окрему категорію витрат становить гуманітарне розмінування, адже без очистки полів неможливі ні посів, ні повернення тваринницьких комплексів до проєктної потужності. Міжнародні та національні огляди сходяться в оцінці пріоритетності цього напрямку як умови відновлення продуктивності та зайнятості [48; 50; 20].

Соціальний вимір включає три взаємопов'язані тренди. По-перше, демографічні зсуви через відтік молоді й жінок працездатного віку, старіння сільського населення, нерівномірне повернення ВПО. По-друге, перерозподіл соціальних ризиків, що пов'язано з бідністю домогосподарств із сезонними доходами, зростанням навантаження на первинну ланку охорони здоров'я та освіти. По-третє, посилення самопомоги та місцевої благодійності як тимчасових стабілізаторів [23]. Ефективність реагування залежить від зрілості інструментів комунікації та співучасті, зокрема громадського

Аналізуючи демографічну ситуацію бачимо, що з початком повномасштабної війни та масовим виїздом населення за кордон ситуація на ринку праці набула критичного характеру. Нині, за оцінками Міністерства економіки, понад 7,5 млн українців змушені покинути країну, що істотно скоротило потенціал робочої сили. Прогнозується, що протягом наступного десятиліття Україна потребуватиме залучення додатково близько 4,5 млн працівників, аби забезпечити стабільне функціонування економіки та реалізацію завдань відновлення [6].

Проблема трудових ресурсів загострюється в умовах воєнної та післявоєнної реконструкції, коли попит на робочу силу перевищує її фактичну пропозицію. Станом на жовтень 2025 р. за межами України перебувало 5,7 млн зареєстрованих біженців, з яких близько 5,2 млн осіб проживають у країнах

Європейського Союзу [79]. Демонструються суттєві демографічні зрушення серед українських мігрантів, адже більшість зареєстрованих осіб становлять жінки – 61,5 %, тоді як чоловіків лише 38,5 %. Понад половина всіх біженців (57,4 %) – це люди працездатного віку (18–65 років), що означає, що з України виїхала значна частина активного трудового населення [69].

Зважаючи на тривалий характер війни та високий рівень інтеграції українців у приймаючих країнах прогнозується, що після завершення війни повернеться лише близько третини біженців, тобто приблизно 1,6 млн осіб. Водночас можливий подальший виїзд за кордон ще близько 0,5 млн чоловіків, що лише поглибить дисбаланс на ринку праці [52].

З огляду на ключову роль агропромислового комплексу в національній економіці, який упродовж останнього десятиліття забезпечував близько 10 % ВВП, відновлення й трансформація цього сектору матимуть вирішальний вплив на загальний економічний розвиток. Водночас надвиробництво сировини рослинного походження та низька частка продукції з високою доданою вартістю обмежують потенціал зростання. Вихід із цієї ситуації можливий через розвиток галузей глибокої переробки, які здатні створювати нові робочі місця, вимагати сучасних компетентностей і підвищувати конкурентоспроможність українського села.

Як зазначено у стратегії WINWIN Ukraine, війна призвела до втрати або вимушеного виїзду близько 150 тисяч працівників аграрного сектору, включно з фермерами, механізаторами та технічними спеціалістами. Наголошено, що подолання кадрового дефіциту можливе завдяки цифровізації та автоматизації виробничих процесів, які частково компенсують брак фізичної робочої сили [85].

За даними Державної служби статистики, станом на 1.01.2022 р. в Україні налічувалося 27,6 млн осіб віком 15–64 роки, з яких 13,4 млн чоловіків (48,5 %) і 14,2 млн жінок (51,5 %). Серед них сільське населення становило 8,3 млн осіб, з яких 4,0 млн – чоловіки (47,7 %) і 4,3 млн – жінки (52,3 %). Медіанний вік сільських чоловіків дорівнював 37,6 року, тоді як жінок – 44,5 року [42]. Такі

показники свідчать про старіння трудових ресурсів у сільській місцевості, що ускладнює процеси модернізації виробництва. Разом із тим спостерігається помітний гендерний розрив у структурі зайнятості. Лише близько 20,8 % фермерських господарств очолюють жінки [42].

Водночас дані державної статистики демонструють, що навіть за умов війни територіальна дисперсія виробництва дозволила втримати експортний потенціал із внутрішніми проблемами у зберіганні та транспортуванні [44]. В ширшому контексті європейські аналітичні записки підтверджують масштаб завданих агросектору збитків (близько 80 млрд дол. США станом на кінець 2023 р., включно із втраченими активами та недоотриманими доходами), що пояснює тривалі інвестиційні потреби села у 2025–2030 рр. [58, с. 15-20].

Підсумовуючи, сільські території України у воєнний період є простором високого ризику, але й високої динаміки інституційного навчання. Критичними проблемними аспектами економіки та соціальної сфери є фінансування оборотного капіталу й відновлення активів агровиробників, гуманітарне розмінування, локальна переробка й логістика, гнучка адресна соціальна підтримка та інклюзивні механізми участі. Саме комбінація антикризового управління змінами, комунікації відбудови та зміцнення соціальної сфери громад дає найкращий соціально-економічний ефект для села в умовах війни та раннього повоєнного відновлення.

## **2.2. Інституційно-правові умови публічного управління розвитком сільських територій України в умовах кризи**

Інституційно-правові умови публічного управління розвитком сільських територій в умовах кризи закономірно формуються на перетині трьох великих блоків:

- 1) стратегічно-програмного (державні стратегії, плани, операційні документи);
- 2) інституційно-координаційного (взаємодія центральної влади, органів

місцевого самоврядування та донорських структур);

3) регуляторно-процедурного (особливості правового режиму воєнного стану, публічні фінанси, закупівлі, повноваження військових адміністрацій).

Їхня узгодженість визначає не лише темп відновлення, а й довіру громад до держави. В українських реаліях бачимо прискорену еволюцію. Державні документи програмного рівня швидко адаптуються до потреб реконструктивного відновлення, а донорська координація та інституційні механізми зшиваються з євроінтеграційною логікою Ukraine Facility [77].

Стратегічно-програмне поле складається з кількох базових блоків.

Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 р. та її коригування 2024–2025 рр. формують рамку територіальної згуртованості й інструменти підтримки сільських територій (проблемно-орієнтовані проекти, інтегровані просторові рішення, міжмуніципальна кооперація). Останні зміни конкретизували завдання, індикатори та узгодили з післявоєнними потребами, що дозволяє легше розробляти секторальні дорожні карти до регіонального рівня [33].

План України для Ukraine Facility 2024–2027 рр. зміщує фокус на умовність підтримки, акцентує зелений, цифровий і інклюзивний вектори, а також сумісність відновлення з курсом на членство в ЄС, що прямо стосується сільських територій через вимоги до агропродовольчих ланцюгів, інфраструктури, послуг і управлінської спроможності громад [77].

Секторальні та тематичні дорожні карти (транспорт, безбар'єрність, контроль у ланцюгах агровиробництва тощо) поступово синхронізуються з державними і регіональними пріоритетами, утворюючи пакети проектів для донорського фінансування, зокрема на рівні дорожніх карт та галузевих програм контролю якості сировини в агросекторі.

Інституційно-координаційний вимір визначається тим, як центральні органи виконавчої влади, обласні та районні військові адміністрації та ОМС взаємодіють з різними донорами. З 2023 р. функціонує Українська донорська платформа, що об'єднує ЄС, країни G7, міжнародні фінансові організації та

уряд України для узгодження пріоритетів відбудови, бюджетної підтримки та реформи, у тому числі по лінії сільських громад (житло, критична інфраструктура, водопостачання, дороги місцевого значення). Регулярні засідання керівного комітету платформи фіксують такі пріоритети на найближчий рік, як енергія, тепло, вода і санітарія, житло, транспорт, що безпосередньо задає вектор для проєктного портфеля на рівні громад [76]. Паралельно у структурах Ради ЄС діє робоча група з Платформи донорської координації, яка забезпечує процедурну підтримку допомоги з політиками ЄС, що важливо для інтеграції проєктів сільського відновлення в європейські інституційні цикли планування.

У цьому трикутнику з'являється нова роль громад. Вони більше не лише бенефіціари допомоги, а партнери, які зобов'язані мати прозорі процедури, дані, планування і здатність до співфінансування. Війна спричинила переосмислення децентралізації, адже інституційна спроможність ОМС і взаємодія з військовими адміністраціями стали питанням життєздатності. Нові дослідження фіксують зміщення управлінських пріоритетів громад від зростання до стійкості та безпеки й окреслюють проблеми координації, ресурсних розривів та правових колізій, а також простежується зміна моделей взаємодії влади та громади в ризиковому середовищі [22].

Правовий режим воєнного стану є критичним нормативно-правовим фактором. Системні продовження строку дії воєнного стану йдуть паралельно із рішеннями щодо повноважень органів влади та військових адміністрацій, що впливає на локальні процедури ухвалення рішень. Ключовою є норма базового закону «Про правовий режим воєнного стану», яка визначає механіку діяльності органів державної влади, військового командування та органів місцевого самоврядування [37]. Паралельно відповідними законами та указами регулярно продовжують строк дії воєнного стану. У сфері публічних закупівель нині особливі умови, які дозволяють пришвидшені процедури, але водночас генерують колізії з плануванням, звітністю, аудитом і потребують поглиблених практик дотримання законодавчих, етичних та управлінських стандартів у

місцевому врядуванні [34].

Нормативно-правові прогалини, що найбільш зачіпають розвиток сільських територій у воєнний період, можна згрупувати у чотири блоки:

– просторова реконструкція, що включає брак інтегрованих процедур планування територій відновлення (між великими містами, селищами і периферією), що ускладнює розстановку пріоритетів інвестицій, відслідковування ефектів та узгодження рішень щодо земельних ділянок та іншого нерухомого майна;

– інституційна взаємодія, як-от неповна регламентація взаємодії між повноваженнями військових адміністрацій та ОМС, зокрема в частині управління комунальним майном, критичною інфраструктурою, тимчасовими відхиленнями від стандартних процедур;

– публічні фінанси, що відображається в низькій передбачуваності трансфертів і дефіциті інструментів довгострокового фінансування проєктів із тривалим циклом реалізації (водні системи, сільські дороги, енергоефективність соціальних об'єктів), тоді як вимоги до співфінансування в донорських програмах зростають;

– закупівлі та нагляд, включаючи спрощені правила публічних закупівель, які прискорюють відновлення, але потребують гармонізації з індикативним середньостроковим плануванням, аудитом ефективності та ризик-менеджментом на місцевому рівні.

Водночас у науковому дискурсі пропонують і шляхи подолання зазначених вище проблем, зокрема напрацьовано понятійно-категорійні рамки «сільської території» у публічному управлінні з урахуванням правових і функціональних аспектів (доступ до послуг, інфраструктурні мережі, соціальна згуртованість, природно-ресурсні обмеження), що сприяє узгодженому нормотворенню і вимірюванню політик [21; 24; 57]. Фіксується необхідність посилення інституційної спроможності громад та оновлення інструментарію взаємодії органів державної влади, ОМС і донорів в умовах війни через перехід до управління на основі даних, інтегрованого планування і системи дотримання

норм і стандартів, побудованої з урахуванням оцінювання та мінімізації ризиків порушення законодавчих, етичних чи фінансових вимог [50]. Така взаємодія поступово переходить від проєктного волонтерства до програмного контрахтування та основі рамкових документів, як-от Ukraine Facility Plan, тематичних стратегій (аграрна, транспортна, безбар'єрність) та операційних планів з індикаторами. На цій основі донори координують допомогу через Українську донорську платформу, а Рада ЄС забезпечує політико-процедурний супровід. Для сільських територій це означає пріоритет на критичну інфраструктуру та життєві послуги, фінансування з умовами реформи і прозорого використання коштів, а також вимогу до розроблення якісних стратегій і створення сталої системи проєктного відтворення [76].

Щоб мінімізувати регуляторні прогалини в умовах воєнного стану, доречно застосовувати підхід дворівневої нормативності, де у верхньому рівні – стабільні цілі та індикатори (Ukraine Facility), а у нижньому — гнучкі процедури (особливості закупівель, спрощення дозволів), але з запобіжниками прозорості (обов'язкові плани закупівель та звітність, ризик-реєстри, взаємний аудит з донорами). На рівні громад це можна реалізувати через:

- локальні політики закупівель, які доповнюють особливості публічних закупівель;
- ризик-реєстри проєктів відбудови з управлінськими індикаторами реагування, наприклад, автоматичний перегляд кошторису/змін, якщо ризик переходить поріг;
- індикативні програми співфінансування, що передбачають поєднання донорських ресурсів із місцевими фінансовими внесками на основі прозорих правил узгодження витрат і стандартизованої матриці результатів, яка забезпечує вимірюваність соціально-економічного ефекту кожного вкладеного ресурсу.

Окремий нормативно-правовий інструмент – це «Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року» та її операційний план на 2025–2027 рр. [39], що дає змогу відкоригувати

пріоритети під проблемні місця (відновлення зрошення, логістика, переробка, стандарти якості). Тобто для сільських громад з'являється більш чіткий набір проєктів для донорського фінансування і державної підтримки.

Узагальнимо основні пропозиції щодо удосконалення інституційно-правових умов, релевантних саме для сільських територій:

- вирівнювання дизайну політик за принципами «зверху – вниз» і «знизу – вгору», тобто державні цілі, зокрема Ukraine Facility мають транслюватися в обов'язкові до виконання стандарти місцевого планування з індикаторами доступу до послуг (вода, дороги, первинна медицина, освіта), що зменшує розрив між макро-цілями та реальними інвестиціями в селах;

- запровадження дерегуляції з наглядом, тобто зберегти спрощення публічних закупівель для критичної інфраструктури, але закріпити на рівні рішень ОМС уніфіковані індикатори прозорості (оптимальна кількість лотів, обов'язкові ринкові консультації, обґрунтування нестандартних вимог, відкритий архів кошторисів), що підвищує довіру донорів і зменшує ризики завищення цін;

- інституціоналізація спеціалізованого організаційно-комунікаційного інструменту, що забезпечує координацію партнерських програм, акумуляцію грантових ресурсів і прозоре управління проєктами розвитку на місцевому рівні, тобто кожна сільська громада, що претендує на зовнішнє фінансування, повинна мати мінімальну проєктну команду та стандартні пакети документів (проєктні паспорти, карти зацікавлених сторін, ризик-реєстри), що зменшує транзакційні витрати взаємодії з Українською донорською платформою та міжнародними фінансовими організаціями;

- запровадження єдиних підходів до формування локальних матриць стійкості, які відображають ключові економічні, соціальні та екологічні показники розвитку сільських територій, тобто затвердити методичні рекомендації, що уніфікують індикатори доступу до базових послуг і стійкості інфраструктури (резерви енергоживлення соціальних об'єктів, водозабезпечення, цифрова доступність, транспортні зв'язки), аби громади

обґрунтовували заявки за уніфікованими умовами;

– гармонізація компоненту розвитку сільських територій у секторальних політиках у вигляді відповідних окремих розділів;

– підсилення правової визначеності взаємодії між військовими адміністраціями й ОМС шляхом внесення змін до профільних актів, зокрема щодо управління майном і критичною інфраструктурою, черговості відновлювальних робіт, джерел співфінансування і режиму тимчасових рішень, щоб зменшити процедурну невизначеність в громадах.

Розвиток сільських територій у кризових умовах є насамперед справа інституційної майстерності, а саме здатності транслювати «великі» цілі у «малі» інструменти, де нормативи, процедури й локальні регламенти працюють як частина однієї системи. Стратегічна визначеність (цілі та індикатори), інституційна координація (взаємодія між державою, громадами та донорами) і процесуальна прозорість (закупівлі, аудит, управління ризиками) повинні діяти узгоджено як єдина система публічного управління. Такий підхід забезпечує цілісне планування, ефективне використання ресурсів і контроль за результатами відновлення сільських територій.

### **2.3. Особливості діючих механізмів публічного управління розвитком сільських і селищних територіальних громад України**

На загальноукраїнському рівні механізми публічного управління розвитку сільських і селищних територіальних громад за останні роки зазнали суттєвої трансформації внаслідок сполучення трьох великих викликів: децентралізації, воєнного стану та необхідності інтеграції донорської та міжнародної допомоги в місцеві системи. Зростання кількості громад, що долучаються до програм комплексного відновлення та розвитку, стало помітною тенденцією. Так, кількість громад, які почали розробляти програми комплексного відновлення, зросла більш ніж на одну третину у весняному періоді 2024 р. [81]. Бачимо зростаючу готовність ОМС до системного

планування розвитку. З'явився акцент на міжсекторальній взаємодії за участю громадськості, бізнес-сектору, ОМС й міжнародних партнерів, що дедалі частіше розглядаються як складові єдиного процесу управління.

В умовах війни організація міжсекторальної співпраці в територіальних громадах України, ґрунтується на системно організованій партнерській взаємодії, автономії сторін, політичній незаангажованості та здатності знаходити компромісні рішення. При цьому організація міжсекторальної співпраці в громадах воєнного періоду зазнає постійних трансформаційних змін, хоча ключові зрушення відбуваються під впливом децентралізації.

Війна істотно вплинула на пріоритети місцевого розвитку, наприклад, аналіз місцевих бюджетів показує зростання частки видатків на безпекові програми в середньому на 150-200 % порівняно з довоєнним періодом [83].

- Загалом можна виокремити такі тенденції:
- активізація програм державної та донорської підтримки громад;
- поширення міжсекторальних партнерств;
- зміна пріоритетів управління на користь безпеки, соціальної стійкості, мобілізації громадянського капіталу;
- розширення можливостей міжнародної та міжмуніципальної співпраці як складової стратегії розвитку.

Щодо програм підтримки, важливим є факт запуску тематичних ініціатив за участю міжнародних донорів. Так, у 2025 р. зокрема розпочинаються одночасно три програми підтримки за тематикою соціальних послуг у громадах, що свідчить про розширення спектра підтримки не лише інфраструктурної, але й соціальної [83]. Також U- LEAD with Europe підтримує пошук і розповсюдження кращих практик місцевого самоврядування, зокрема у громадах, які працюють в умовах війни. Крім того, за даними опитування, лише 1,6 % представників бізнесу зазначили, що вже брали участь у програмах підтримки та отримали результат, натомість 61 % громад та 100 % обласних військових адміністрацій вказали про потребу або участь [75]. Спостерігається наявність розриву між можливостями бізнесу і залученістю громадянського та

публічного секторів. Оскільки за останні роки регіони та громади України зіткнулися з найсерйознішими викликами (руйнуванням інфраструктури, змінами демографії, внутрішнім переміщенням населення тощо), то механізми публічного управління мають бути не лише адаптивними, але й інтегрованими, тобто поєднувати стратегічне планування, мобілізацію і активну участь громадян.

Результати реалізації програм підтримки громад демонструють, що сучасні сільські і селищні громади України отримують різнопланову державну, донорську та партнерську допомогу у формі грантів, суб-венцій, інфраструктурних проєктів, підтримки соціальної сфери, розвитку муніципальних послуг. Водночас аналіз останніх досліджень свідчить про те, що попри значний потенціал, ефективність таких програм часто лишається обмеженою через слабкість інституційної спроможності місцевого самоврядування, недостатню координацію, відсутність системної оцінки результатів. Відзначається, що управлінська система розвитку сільських територій України має бути переорієнтована на більш інтегровані механізми, які враховують економічну, соціальну та екологічну складові [64]. Міжмуніципальна співпраця стає ключовим інструментом для суспільно-економічного зростання громад і подолання викликів війни [62]. Результати опитування, здійсненого German Marshall Fund of the United States, демонструють, що громадськість вважає місцеві органи влади та приватний сектор спроможними мобілізувати ресурси, але лише помірковано – організаційно, а громадський сектор оцінюється як більш гнучкий, проте з обмеженим фінансовим потенціалом [84].

З огляду на ці тенденції результати реалізації програм підтримки громад на національному рівні мають такі закономірності. По-перше, видно поліпшення інфраструктурної бази громад, адже сфера водопостачання, транспорту, заклади освіти та охорони здоров'я отримують модернізацію або капітальні ремонти. По-друге, підсилюються соціальні сервіси та адміністративні послуги, створюються Центри надання адміністративних

послуг, впроваджуються онлайн-сервіси, розвивається цифровий профіль громади як база даних для управління. По-третє, у контексті війни громади демонструють зростаючу здатність до мобілізації ресурсів, зокрема фінансування безпекових програм, прийом внутрішньо переміщених осіб, волонтерська активність, переорієнтація комунальних послуг. Але слід зауважити, що за результатами досліджень інституційного розвитку місцевого самоврядування в умовах війни, ця спроможність значною мірою залежить від наявності партнерських мереж і спроможностей до міжсекторального управління. Також, хоча кількість громад, які розробляють стратегічні документи, зростає, проте все ще існує значний простір для поліпшення моніторингу, оцінки ефективності програм та інтеграції горизонтальної співпраці між громадами.

Детальніше розглянемо на прикладі Магдалинівської селищної територіальної громади (Дніпропетровська область), що дає змогу простежити, як публічно-адміністративні механізми реалізуються на місцевому рівні.

Населення Магдалинівської селищної громади становить близько 20 962 осіб, площа – 836,31 км<sup>2</sup>, внутрішньо переміщених осіб – 825 чоловік [66]. У громаді реалізовано низку заходів з удосконалення комунальної інфраструктури (водопостачання, вивезення побутових відходів) та соціальних сервісів, зокрема створено Центр надання адміністративних послуг, забезпечено навчальні заклади сучасним обладнанням, облаштовано захисні приміщення.

Загалом у межах аналізу результативності програм підтримки доцільно виділити такі групи результатів:

- покращення інфраструктури (мережа водопостачання та водовідведення, транспорт, будівлі закладів освіти і медицини);
- посилення соціальних послуг (ЦНАП, соціальні автобуси, оренда реабілітаційного обладнання, молодіжні проєкти);
- підвищення стійкості громади до кризових ситуацій (залучення внутрішньо переміщених осіб; волонтерська та благодійна допомога);

– мобілізація громадянського і бізнес-партнерства (комунальні підприємства, громадські організації, молодіжні ради, волонтерські ініціативи).

Але водночас не спостерігається значне зростання економічної життєздатності чи демографічної стабілізації громад через ці програми, що підтверджує висновки про відставання сільського розвитку України, низьку інвестиційну привабливість, технологічну відсталість, високу залежність від державного фінансування.

Роль партнерських і міжсекторальних підходів у реагуванні на виклики війни виявляється критичною. У контексті повномасштабного вторгнення РФ механізми публічного управління, які працювали раніше, змушені були пристосовуватися до нових умов, включаючи зміни в демографії (переміщені особи), підвищену потребу в соціальних і психологічних послугах, логістичних рішеннях і безпекових заходах. Тільки за умови активної взаємодії між ОМС, громадським сектором, бізнесом та міжнародними партнерами громади здатні ефективно реагувати. Війна значно підвищила потребу в реконструкції інфраструктури, модернізації, інноваційних підходах та залученні приватних інвестицій, тимчасом як нормативно-правова база і управлінські практики потребують удосконалення.

На рівні Магдалинівської громади видно, як міжсекторальні взаємодії реалізуються на практиці. ОМС спільно з бізнесом і волонтерськими групами організували прийом і підтримку внутрішньо переміщених осіб, школи та заклади культури залучилися до волонтерської та благодійної діяльності, комунальне підприємство оновило спецтехніку для водопостачання, молодіжна рада впровадила проєкт «Активні парки». Зазначені приклади демонструють, що роль партнерства виходить за рамки класичного громадського проєкту. Вони є частиною системи управління громадою в умовах кризи. У ключових рисах такі підходи включають:

- залучення приватного сектору (інвестиції, матеріальна допомога, транспортні засоби);
- активізація громадянського суспільства (волонтерські центри,

молодіжні ради, благодійні акції);

- координація місцевої влади з міжнародними донорами і проєктами;
- адаптація до військового контексту, наприклад, облаштування модульних укриттів у школах, створення служб прийому внутрішньо переміщених осіб, переорієнтація виробництва громадських підприємств на підтримку оборони чи соціально-волонтерську діяльність.

Систематизація цих підходів дозволяє зробити висновки щодо їхнього значення для публічного управління. Партнерські та міжсекторальні механізми підвищують оперативність і гнучкість управлінських рішень; по-друге, вони розширюють ресурсну базу громад (фінанси, техніка, людські ресурси, волонтерський капітал). Вони сприяють підвищенню легітимності та залученості громадян до управлінських процесів. Водночас існують такі виклики, як недостатність системного моніторингу й оцінки ефекту, ризики координування (розрізнені ініціативи без спільної стратегії), можливість залежності від зовнішніх донорів, слабкий розвиток нормативної бази для партнерств.

Отже, бачимо, що механізми програм підтримки громад в Україні мають значний потенціал, але їхня ефективність залежить не лише від обсягу фінансування чи кількості проєктів, а перш за все, від якісної спроможності місцевого самоврядування та здатності формувати партнерські мережі реагування. У випадку Магдалинівської громади видно, що саме партнерський підхід (комбінування ресурсів влади, бізнесу, громадянського суспільства) дозволив не лише реалізувати інфраструктурні та соціальні проєкти, а й створити систему мобілізації в умовах війни (прийом внутрішньо переміщених осіб, волонтерську допомогу, виробничі ініціативи).

Водночас для підвищення ефективності доцільно рекомендувати розроблення системи моніторингу та оцінки результатів програм підтримки громад із чіткими індикаторами, наприклад, приріст робочих місць, зменшення внутрішньої міграції, підвищення доходів домогосподарств; посилення нормативно-правового забезпечення партнерств і міжсекторальних кооперацій

(з урахуванням контролю ризиків); стимулювання горизонтальних зв'язків між громадами (міжмуніципальна співпраця) з метою обміну досвідом, ресурсами та мінімізації витрат.

Функціонування діючих механізмів публічного управління розвитку сільських і селищних територіальних громад за сучасних умов неможливе без інтеграції програм підтримки з активними партнерськими і міжсекторальними підходами. На конкретному прикладі Магдалинівської громади видно, що така інтеграція істотно підвищує стійкість громади до криз, розширює можливості розвитку та створює передумови для сталого управління в умовах як мирного, так і воєнного часу.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розвиток сільських територій України в умовах воєнного стану набув якісно нових рис, які поєднують у собі одночасно риси адаптації, виживання та трансформації. Війна спричинила глибоку дестабілізацію економічної та соціальної структури села: різке скорочення трудових ресурсів, пошкодження інфраструктури, зростання рівня бідності, демографічні деформації через вимушене переселення населення. Однак водночас вона стала каталізатором для пошуку нових управлінських моделей, партнерських форматів і механізмів кооперації, які дозволяють громадам зберігати життєздатність і формувати стратегічні орієнтири відновлення.

2. У соціально-економічному вимірі сучасний стан сільських територій можна охарактеризувати як кризово-мобілізаційний. Ринок праці відчуває гострий дефіцит кадрів, особливо у виробничих і сервісних секторах, а господарства стикаються з підвищеними витратами на логістику, енергоресурси та охорону праці. Водночас зростає роль самозайнятості, фермерських ініціатив, локального підприємництва та агропереробки. Сільські громади дедалі частіше стають осередками для інтеграції внутрішньо переміщених осіб, що призводить до зміни соціальної структури населення, але також створює

потенціал для формування нових трудових та освітніх спільнот. В умовах децентралізації вони отримали більше повноважень у плануванні місцевого розвитку, що посилило відповідальність місцевих органів влади за використання ресурсів, ефективність управлінських рішень та соціальну стабільність.

3. Інституційно-правове середовище публічного управління в умовах кризи, попри наявність системи стратегічних документів, залишається фрагментарним і вразливим. Законодавство України у сфері місцевого самоврядування, регіонального розвитку та просторового планування частково адаптовано до викликів воєнного часу, проте нормативна база ще не повністю відповідає потребам відновлення, зокрема щодо координації між рівнями управління, процедур стратегічного планування та залучення донорських ресурсів. Виявлено низку прогалин, пов'язаних із неузгодженістю між державними та місцевими стратегіями, складністю процедур погодження проектів, а також відсутністю єдиного правового механізму для реалізації комплексних програм розвитку територій у зоні бойових дій. Важливим аспектом стало залучення громадських організацій і міжнародних партнерів до розроблення нормативних документів, що підвищує рівень публічності, підзвітності й адаптивності законодавства до потреб конкретних громад.

4. У площині діючих механізмів публічного управління розвитком сільських і селищних громад окреслилася тенденція переходу від класичної вертикально-адміністративної моделі до мережево-партнерської, у якій головними рушіями змін виступають не лише органи влади, а й бізнес, громадські об'єднання, волонтерські рухи, міжнародні донори та наукові інституції. Ефективність управлінських механізмів визначається здатністю інтегрувати інструменти стратегічного планування, бюджетного менеджменту, моніторингу результативності та соціального партнерства. Наприклад, у громадах, що беруть участь у програмах U-LEAD, DOBRE, Cities4Cities або Local Economic Development Network, спостерігається підвищення рівня відкритості, зростання фінансової дисципліни, покращення показників

інвестиційної привабливості.

5. Сільські громади України перебувають у стані багатовимірної трансформації, де поєднуються виклики війни, дефіцит ресурсів і нові можливості для розвитку. Вони поступово переходять від моделі реактивного управління до моделі стратегічного розвитку, у центрі якої є людський капітал, партнерство, інноваційність і стійкість. Умови воєнного часу змусили місцеве самоврядування діяти на основі гнучких управлінських рішень, горизонтальної взаємодії та постійного пошуку балансів між безпекою, соціальною стабільністю та економічним зростанням.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

### 3.1. Інтеграція світового досвіду у механізми формування стійких моделей розвитку сільських територій в Україні

Нинішня хвиля переосмислення політики сільського розвитку у світі рухається в бік інтеграції аграрної, екологічної та соціальної політики в єдині механізми публічного управління, які одночасно підвищують продуктивність, життєстійкість і якість життя в громадах. У ЄС це втілено через сучасну модель Спільної аграрної політики (CAP 2023–2027) з національними стратегічними планами, де окремий напрям присвячений підтримці малонаселених територій, диверсифікації економіки та місцевих партнерствам. У паралельній площині OECD розвиває рамку «Ландшафт можливостей» (англ. Rural Well-being), яка зміщує фокус із сектора економіки на громаду та її жителів, побудовану на трьох типах сільських просторів (усередині функціональних міських ареалів, поблизу міст і віддалені), трьох взаємопов'язаних цілях (економіка, соціум та екологія) та співвідповідальності уряду, бізнесу і громадянського суспільства [71].

Світові тенденції 2024–2025 рр. також засвідчують коригування інструментів CAP на тлі шоків війни, кліматичних змін і протестів фермерів. Європейська комісія підвищила авансові виплати, спростила «зелені» вимоги для дрібних виробників і наголошує на перенаправленні підтримки на уразливі господарства. Для України інтеграція цього досвіду повинно бути не в форматі копіювання норм, а шляхом інтегрування у власні механізми публічного управління гнучких інструментів місцевого розвитку, які працюють у воєнних і повоєнних умовах, причому спираючись на актуальні статистичні маркери, адже частка сільського населення в Україні станом на 2024 р. становила

близько 29,7 % [82], тоді як зовнішня міграція та внутрішнє переміщення суттєво переформатовують людський капітал.

Ключовий аспект, на який необхідно хвернути увагу у контексті досвіду ЄС – це інституціоналізація локального партнерства розвитку за підходом LEADER/CLLD, який забезпечує активну участь місцевих суб'єктів у плануванні та реалізації проєктів сталого розвитку. Територіальні партнерства (LAG) отримують повноваження спільно планувати та фінансувати пакети малих, але зв'язаних проєктів із високим мультиплікатором, включаючи мікрологістику та креативну економіку. Результати впровадження підходу LEADER у збалансований територіальний розвиток фіксуються, зокрема через диверсифікацію зайнятості, підвищення соціального капіталу і зростання спроможності до спільного управління. Концепція «розумних сіл» (Smart Villages) є подальшим етапом розвитку підходу LEADER, який забезпечує цифрове розширення можливостей місцевих громад та інтеграцію інновацій у моделі сільського розвитку. Стратегія «розумного села» підтримує цифрову інфраструктуру, дистанційні публічні послуги, агродані, енергетичні кооперативи, мобільність на вимогу. Для України цю логіку доцільно інтерпретувати через CLLD-механізм у рамках інтеграції до *acquis* та майбутнього доступу до інструментів політики згуртованості, поєднуючи її з уже наявними в країні напрацюваннями з децентралізації, ЦНАП-мережі та локальної демократії. Додатковим елементом є впровадження інструменту сільської експертизи (*rural proofing*) при розробленні державних політик, що передбачає системний процес оцінювання впливу державних стратегій, програм і рішень на розвиток сільських територій із метою забезпечення збалансованості просторового розвитку [60, с. 25].

Воєнний контекст висуває умову забезпечення життєстійкості. За оновленими оцінками визначають загальні потреби відновлення України у обсязі 524 млрд на 10 років, де аграрний сектор та пов'язані сектори мають суттєві пошкодження та втрати (пошкоджено до 15 % аграрного основного капіталу, а площі посівів у 2022 р. зменшилися на 20 %). Аналітичні дані

підтверджують значні втрати техніки, елеваторних потужностей, тваринництва і продукції [61]. Відповідно, інтеграція світового досвіду має максимально враховувати умови війни, зокрема мінімізацію логістичних та енергетичних ризиків та інтеграцію гуманітарних інтервенцій у місцеві стратегії розвитку.

У політико-адміністративному вимірі механізм інтеграції світового досвіду в Україні доцільно вибудувати як послідовний ланцюг інструментів, які можна згрупувати таким чином:

– інституційні та процедурні інструменти (запровадження CLLD-проектування у громадах через локальні партнерства, закріплене в місцевих актах із прозорими регламентами відбору мікропроектів; багатостороння сільська експертиза на рівні центральних органів виконавчої влади та військових адміністрацій; стандарт участі представників сільських і селищних громад у дорадчих органах при місцевих органах виконавчої влади та міністерствах);

– фінансові інструменти (змішане фінансування проєктів «розумного села», включаючи мікрогранти на цифрові платформи послуг, енергетичні кооперативи, короткі ланцюги збуту; створення револьверних фондів із прив'язаними кредитними лініями для малих і середніх підприємств агропереробного сектору, що забезпечує відновлюваний характер фінансування та стабільність інвестиційних потоків у громадах; механізм авансування на етапі проєктного планування для локальних груп дії (LAG) за аналогією з процедурою авансових виплат у межах CAP із забезпеченням прозорого аудиту та системи ключових показників ефективності);

– інформаційно-аналітичні інструменти для підтримки управлінських рішень (геопортали даних про аграрний сектор, сервісів для фермерів і громад; стандарт відкритих даних для моніторингу стратегій сільського розвитку та публічних послуг; локальні лабораторії смарт-рішень у партнерстві із закладами вищої освіти).

Інтеграція європейського досвіду в українських умовах також має спиратися на збалансування інструментів державного регулювання земельних відносин з цілями сталого розвитку сільських територій [14] та подолання інституційних бар'єрів в кризових умовах, які стримують сталий територіальний розвиток, багаторівневе врядування повинно виступити фундаментом модернізації механізмів сільського розвитку у контексті стандартів ЄС.

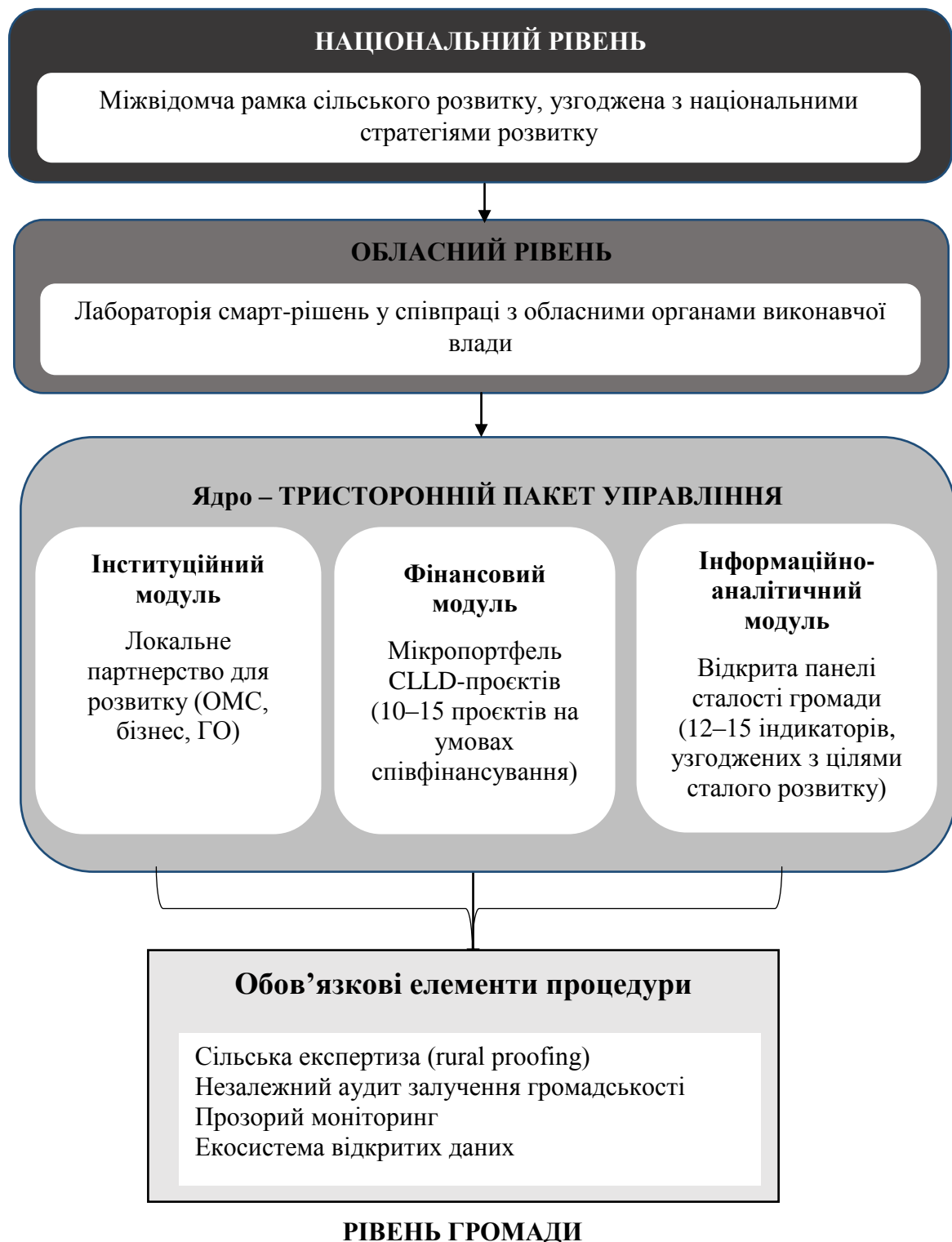
На нашу думку, адаптація глобальних практик у воєнний та повоєнний час в Україні дасть найбільший ефект в таких сферах, як місцеве економічне відновлення та короткі ланцюги вартості, цифрові сервіси та доступність публічних послуг, кліматична стійкість і циркулярна економіка, соціальна інфраструктура та людський капітал, демінування та безпека.

З метою впровадження зазначеного європейського досвіду в національну практику сформуємо архітектуру механізму управління розвитком сільських територій, яка поєднує міжнародні стандарти з особливостями української системи публічного управління. Її ядром є тристоронній пакет управління (ТПУ) на рівні територіальної громади (рис. 3.1).

Перший елемент – інституційний модуль, який передбачає формування локального партнерства для розвитку (аналог локальної групи дії LAG). Таке партнерство має забезпечувати паритетне представництво ОМС, бізнесу та громадянського суспільства у процесі планування, відбору і реалізації проєктів, що створює передумови для справжнього співуправління розвитком територій і зміцнення соціального капіталу громади.

Другий елемент – фінансовий модуль, який охоплює портфель проєктів місцевого розвитку за підходом CLLD (Community-Led Local Development). Рекомендується орієнтуватися на 10–15 взаємопов'язаних мікропроєктів тривалістю 2–3 роки, що фінансуються через поєднання місцевих ресурсів, донорських програм і державних субвенцій. Особливістю є запровадження механізму авансування на етапі проєктного планування, за аналогією з правилами авансових виплат у межах CAP, але із забезпеченням прозорого

аудиту та системи ключових показників ефективності для контролю досягнутих результатів.



**Рис. 3.1. Архітектура механізму публічного управління розвитком сільських територій**

Третій елемент – інформаційно-аналітичний модуль, який передбачає створення відкритої панелі сталості громади. У ній акумулюються 12–15 базових індикаторів, синхронізованих із Цілями сталого розвитку ООН та рамкою ОЕСД «Ландшафт можливостей». До таких показників належать рівень зайнятості поза сільським господарством, доступність базових публічних послуг, частка «зелених» підприємств, використання відновлюваної енергії, охоплення освітою дорослих тощо. Відкрита аналітика дозволяє громадам бачити власну динаміку та приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

ТПУ інтегрується у вищі рівні управління. На обласному рівні через лабораторію смарт-рішень при обласній військовій адміністрації у співпраці з закладами вищої освіти, які забезпечують аналітичну, навчальну та інноваційну підтримку; на національному рівні – через міжвідомчу рамку сільського розвитку, узгоджену зі стратегічними планами загальнодержавного рівня.

Обов'язковими процедурними елементами є:

- проведення попереднього оцінювання впливу політики або проекту на сільські території;
- перевірка реальності участі населення у прийнятті рішень;
- прозорий моніторинг виконання заходів;
- формування екосистеми відкритих даних, доступних громадянам і партнерам.

Запровадження такої архітектури дозволить забезпечити відповідність українських практик європейській траєкторії розвитку як у методах LEADER, CLLD, Smart Villages, Rural Well-being, так і в інституційних підходах (мультирівневе врядування, участь, відкритість, підзвітність). Своєю чергою, це сприятиме перетворенню сільських територій на осередки інноваційного зростання, а не лише на об'єкти державної підтримки.

### **3.2. Стратегічні пріоритети відновлення та сталого розвитку сільських територій України**

Відновлення та сталий розвиток сільських територій України в умовах тривалої війни та євроінтеграції повинні ґрунтуватися на поєднанні людиноцентричної логіки, територіальної справедливості та екологічної відповідальності, узгоджених із європейськими підходами до суспільної стійкості. Ключовим методологічним орієнтиром виступає рамка OECD «Ландшафт можливостей», що переводить фокус політики з секторальної підтримки на забезпечення розвитку території та добробуту її жителів через взаємопов'язані економічні, соціальні та екологічні цілі та багаторівневе врядування [71]. У цій логіці українські сільські території, де проживає орієнтовно третина населення країни, повинні виступати не периферією, а повноцінними просторами зростання та інновацій, що опираються на диверсифіковану економіку, доступні публічні послуги та природоощадні моделі виробництва.

Умови формування стратегічних пріоритетів відновлення та сталого розвитку сільських громад, за нашим баченням, визначаються поєднанням трьох груп ризиків:

- демографічні зрушення;
- матеріально-інфраструктурні втрати;
- безпекові загрози.

Масштабна зовнішня та внутрішня міграція переформатує структуру людського капіталу й локальні ринки праці, що вимагає переосмислення підходів до зайнятості, освіти дорослих і організації соціальних послуг. Водночас масштаб потреб відновлення ставить акцент на портфельних рішеннях, здатних одночасно відновлювати інфраструктуру, створювати додану вартість і зменшувати вразливість до нових викликів. Вибухонебезпечне забруднення територій, у свою чергу, системно блокує аграрне виробництво, доступ до природних ресурсів і логістику. Оцінки гуманітарних організацій і

галузевих оглядів вказують на «потенційну контамінацію порядку 170 тис. км<sup>2</sup> (із широким діапазоном невизначеності за районами активних бойових дій)» [75], що переводить розмінування із суто безпекового питання у площину економічної політики та землекористування.

З огляду на зазначене, пропонуємо систему стратегічних пріоритетів, які узагальнено в табл. 3.1 за логікою системного підходу від проблемних викликів до стратегічних орієнтирів, очікуваних ефектів і показників результативності.

Перший стратегічний пріоритет – підвищення життєстійкості місцевої економіки через короткі ланцюги вартості та глибшу територіальну диверсифікацію. В емпіричному вимірі означає підтримку мікро- та малих підприємств у сферах переробки (харчова, деревинна, біо- та вторинна сировина), логістичного забезпечення доставки продукції від місцевих виробників до кінцевого споживача та супутніх сервісів підтримки агровиробників, доповнених кооперацією та спільною інфраструктурою (міні-елеватори, сортувальні центри). Отже, державна політика має переходити від сировинного експорту до стимулювання місцевої переробки, скорочення транспортних витрат й підвищення енергоефективності, насамперед у громадах прифронтових зон, де інвестиції в малі виробництва мають найбільший мультиплікативний ефект для зайнятості.

Другий пріоритет – системне розмінування й відновлення продуктивних ландшафтів як фундамент сільського розвитку та просторової рівності. Вимога мінімізації ризиків передбачає насамперед раціональне визначення черговості розмінування сільськогосподарських земель відповідно до показників їхньої економічної продуктивності, соціальної важливості для громади та продовольчої безпеки. Аналітичною основою для таких рішень виступає інтеграція геоінформаційних сервісів у планування посівів, створення страхових і гарантійних механізмів для фермерів на перехідний період, а також ув'язку з відновленням ґрунтів і водного режиму.

**Стратегічні пріоритети відновлення та сталого розвитку сільських територій України**

Сфера впливу / напрям	Ключові виклики (наслідки війни)	Стратегічні пріоритети	Очікуваний ефект / результат	Індикатори моніторингу (приклади)
Економіка та зайнятість	Руйнування аграрної інфраструктури, втрата робочих місць, залежність від експорту сировини	Диверсифікація економіки, розвиток коротких ланцюгів вартості, підтримка суб'єктів малого підприємництва	Створення нових робочих місць, зростання доданої вартості в регіонах	Кількість суб'єктів малого підприємництва у переробці, частка несільсько-сподарської зайнятості, обсяг місцевої продукції
Екологічна безпека та ресурси	Забруднення територій, деградація ґрунтів, ризики кліматичних змін	Розмінування, рекультивация, агролісомеліорація, циркулярна економіка	Відновлення продуктивних земель, зменшення екологічного навантаження	Площа розмінованих угідь, частка повторного використання аграрних відходів, рівень деградації ґрунтів
Соціальний розвиток і людський капітал	Міграція, демографічне старіння, дефіцит кваліфікованих кадрів	Освіта дорослих, гендерно-чутливі програми, розвиток послуг догляду	Повернення ВПО, залучення молоді, підвищення якості життя	Частка охоплення освітою дорослих, демографічний баланс
Інституційна спроможність і врядування	Фрагментарність політик, низька координація між рівнями управління	Впровадження механізмів CLLD, «ландшафт можливостей», багаторівневе партнерство	Підвищення ефективності рішень і прозорості процесів	Кількість локальних партнерств, частка політик із оцінкою впливу на село, рівень довіри громадян
Цифровізація та «зелені» інновації	Відсутність доступу до цифрових сервісів, енергозалежність соціальної інфраструктури	Розвиток «розумних сіл», мікрогенерація, цифрові послуги	Покращення доступу до державних послуг і енергоефективності і громад	Частка об'єктів із відновлювальними джерелами енергії, рівень цифрової грамотності, кількість смарт-рішень

Третій пріоритет – «зелений» перехід сільських територій та цифровізація, включаючи енергетичну автономію соціальної інфраструктури

(школи, ЦНАПи, амбулаторії) та управління ресурсними потоками за принципами циркулярної економіки. У короткостроковій перспективі доцільно реалізувати портфель місцевих «зелених» проєктів, наприклад, малі біогазові установки на агровідходах, системи рекуперації тепла та води для харчової переробки, агролісомеліорація як інструмент відновлення ґрунтів і мікроклімату. Цифровою компонентою пріоритету є розвиток «розумних сіл» (мобільні державні послуги, телемедицина, цифрова освіта дорослих, агродані та карти ризиків), що підтвердили ефективність у країнах ЄС та відповідають логіці міжсекторальної політики. У середньостроковій перспективі пропонуємо здійснювати переведення місцевої переробки на моделі замкнених циклів, що зменшують вуглецевий і матеріальний слід та підвищують конкурентоспроможність експортно орієнтованих суб'єктів малого підприємництва.

Четвертий пріоритет – людський капітал і соціальна інфраструктура як умова економічної диверсифікації та інноваційності. Мова йде про масові програми перекваліфікації дорослих за короткими траєкторіями (переробка, логістика, «зелена» енергетика, цифрові сервіси), інтегровані з місцевим ринком праці; розвиток соціальних послуг догляду (зайнятість жінок, повернення внутрішньо переміщених осіб до активного економічного життя), у тому числі через соціальне підприємництво; молодіжні програми підприємництва та креативних індустрій у сільських громадах; інклюзію вразливих груп та доступність базових послуг (первинна медична допомога, дошкілля, транспорт на вимогу). З огляду на міграційні масштаби та структуру переміщення осіб, ці інтервенції прямо пов'язані з утриманням і поверненням населення та з довгостроковою конкурентоспроможністю територій.

П'ятий пріоритет – інституційні механізми співуправління та «ландшафт можливостей» для усіх політик, що торкаються сільських територій. Упровадження обов'язкової експертизи впливу на села та селища на етапі розроблення рішень центральних та обласних органів виконавчої влади (включаючи інфраструктурні, фіскальні, екологічні й освітні політики) знижує

ризика неузгодженості та посилює адресність державних інтервенцій. На місцевому рівні доцільним є інституціоналізація партнерств розвитку (LAG-логіка) з паритетним представництвом ОМС, бізнесу та громадянського суспільства, прозорими правилами відбору портфелів мікропроектів і відкритим аудитом виконання.

Шостий пріоритет – фінансова архітектура відновлення, здатна обслуговувати короткі цикли малих інвестицій, але масштабувати ефективні рішення. До переліку інструментів пропонуємо включити такі, як мікрогранти для смарт-рішень, оборотні фонди з кредитними лініями для суб'єктів малого підприємництва переробки та логістики, гарантійні інструменти під проєкти після розмінування, співфінансування з міжнародними донорами за принципом пропорційного внеску, коли обсяг коштів з місцевого бюджету або інших джерел дорівнює або частково відповідає сумі донорського фінансування. Така архітектура повинна бути синхронізована з державними програмами, коштами ЄС та міжнародних фінансових організацій, а відбір опиратися на доказові критерії результативності.

Сьомий пріоритет – дані як інфраструктура управління, що передбачає стандартизований моніторинг сталості на рівні громади, прозорість і порівнянність. Базовий набір індикаторів, узгоджений із підходами ЄС, пропонуємо згрупувати за трьома блоками: економічні, соціальні та екологічні.

Важливо, що стратегічні пріоритети повинні бути взаємодоповнювальними й реалізовуватися як портфель конкретних дій.

Узагальнюючи, стратегічні пріоритети відновлення та сталого розвитку сільських територій сформульовані як узгоджена система, яка акцентує увагу на економічній диверсифікації й локалізації ланцюгів вартості; прискорене розмінування й екологічну рекультивуацію; «зелено-цифровий» перехід і циркулярні моделі; людський капітал і соціальну інфраструктуру; інституційне співуправління та «ландшафт можливостей»; доказове фінансування та відкриті дані. Такий каркас безпосередньо відповідає сучасним міжнародним подходам і поточним реаліям України. Він інституціоналізує стійкість як норму, а не

реакцію на кризу, а також узгоджує відбудову з довгостроковими кліматичними й соціальними цілями, забезпечуючи прозорість і підзвітність політики на рівні громади. За умови дисципліни реалізації та належної координації донорських і державних ресурсів, наведені пріоритети здатні перетворити післявоєнну реконструкцію на траєкторію інклюзивного зростання, що підсилює конкурентоспроможність українського села у європейському економічному просторі. Особливого значення набуває розвиток механізмів локалізації рішень, коли громади отримують більше повноважень у визначенні пріоритетів відбудови та розвитку, що дозволяє враховувати територіальні відмінності, локальні екосистеми, демографічні ризики та економічні можливості, формуючи індивідуальні траєкторії зростання. Децентралізований підхід сприяє появі інноваційних практик, підвищує гнучкість і прискорює впровадження рішень на місцях.

### **3.3. Механізми міжрівневої координації політики розвитку сільських територій під час війни та повоєнний період**

Ефективне відновлення та сталий розвиток сільських територій у післявоєнний період потребують не лише фінансових ресурсів, а насамперед узгодженої системи управлінських дій між усіма рівнями публічної влади. Ключовою умовою результативності політики стає визначаємо координацію державних, регіональних і місцевих ініціатив, що забезпечує цілісність стратегічних орієнтирів, запобігає дублюванню програм і сприяє раціональному використанню ресурсів. У сучасних умовах така координація повинна спиратися на принципи субсидіарності, партнерства, прозорості та багаторівневого врядування, що утверджуються у європейській практиці регіональної політики.

Теоретично механізм координації політик є багатокomпонентною системою узгодження стратегічних, фінансових і операційних рішень, у межах якої кожен рівень влади діє в межах компетенцій, але з урахуванням взаємної

відповідальності. На державному рівні формується перелік цілей, стандартів і загальних пріоритетів; на регіональному забезпечується адаптація стратегій і ресурсна інтеграція; на рівні громади здійснюється практична реалізація програм та інноваційні експерименти. У результаті формується вертикально й горизонтально інтегрована політика, де інформаційні, фінансові й інституційні потоки з'єднані в єдиний управлінський контур.

Український контекст воєнного та в перспективі повоєнного періоду характеризується значною кількістю стратегічних документів, програм і планів, які, попри спільні цілі, часто функціонують ізольовано. Державна стратегія регіонального розвитку, План Ukraine Facility, План відновлення України, галузеві стратегії та локальні стратегії громад не завжди узгоджені між собою за часовими рамками, індикаторами чи джерелами фінансування. Така фрагментарність знижує ефективність державної політики, породжує конкуренцію між територіями за ресурси і сповільнює реалізацію ініціатив. Відтак постає потреба у створенні механізмів інституційної синхронізації, що дозволяють об'єднати зусилля держави, регіонів і громад у спільній логіці відновлення.

На практичному рівні координація має спиратися на п'ять взаємопов'язаних блоків: інституційний, фінансовий, аналітичний, нормативний та комунікаційно-громадський.

Інституційний блок передбачає формування сталої системи партнерських органів, які поєднують вертикаль управління та горизонтальну взаємодію. Доцільним є створення міжрівневих координаційних рад при обласних адміністраціях, до складу яких входили б представники центральних органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, бізнесу, освітніх і наукових установ, а також громадських організацій. Такі ради мають виступати комунікаційним з'єднувальним елементом між рівнями влади, забезпечуючи зворотний зв'язок і контроль за реалізацією стратегічних документів. Їхня діяльність має бути нормативно закріплена через відповідні постанови Уряду або пілотні моделі в межах регіональних стратегій відновлення. На рівні громад

ключову координаційну роль можуть відігравати локальні партнерства розвитку як аналоги європейських LAG, які поєднують функції аналітики, планування й участі.

Фінансовий блок координації полягає у гармонізації джерел фінансування, щоб уникнути дублювання та неузгодженості між державними субвенціями, Державним фондом регіонального розвитку, донорськими грантами та коштами місцевих бюджетів. Доцільно запровадити єдину цифрову систему обліку проектів відновлення, що поєднує державні й донорські потоки фінансування, а також відображає стан реалізації кожного проекту у відкритому доступі. Для підвищення спільної відповідальності ефективним стане застосування моделі співфінансування, коли громада чи регіон отримують донорські кошти лише за умови власного фінансового внеску або внеску з боку бізнес-партнерів. Такий підхід підсилює дисципліну, зменшує залежність від грантової підтримки та забезпечує сталість інвестиційних результатів.

Аналітично-інформаційний блок створить єдиний простір даних для прийняття управлінських рішень. Доцільне створення систем моніторингу відновлення, що акумулюють актуальні кадастрові карти, карти руйнувань, показники соціально-економічного стану, демографії, трудового потенціалу, кліматичних ризиків. Вони повинні бути пов'язані з національною платформою відкритих даних, щоб забезпечити оперативну звітність і прозору комунікацію. Важливою складовою є підготовка регулярних аналітичних звітів, які дозволяють оцінювати ступінь узгодженості державних, регіональних і місцевих стратегій, а також оперативно коригувати політичні пріоритети.

Нормативно-правовий блок покликаний закріпити правила координації у законодавчому полі. Одним із напрямів є розроблення стандарту координації політики відновлення сільських територій, який визначатиме принципи взаємодії, формат звітності та мінімальні вимоги до публічної відкритості. Цей стандарт може спиратися на логіку ISO 18091, адаптовану до українського контексту, і забезпечить формалізацію системи управління якістю на рівні

місцевого самоврядування. Доцільним є внесення змін до Закону «Про засади державної регіональної політики» щодо уточнення механізмів узгодження стратегічних і проєктних рішень між рівнями влади та запровадження погодження регіональних програм із національними планами відновлення.

Комунікаційно-громадський блок координує соціальний вимір політики. Його завданням є створення каналів постійного діалогу між владою, бізнесом і громадськістю, що дозволить забезпечити прозорість процесів і формувати довіру до прийнятих рішень. Для цього варто запровадити формат відкритих панелей координації на рівні області чи громади, де періодично обговорюються пріоритети відновлення, стан реалізації програм і результати моніторингу. Такі панелі виконують одночасно аналітичну, дорадчу й контрольну функції, посилюючи публічність та підзвітність управління.

Реалізація запропонованого механізму координації сприятиме створенню інтегрованої моделі багаторівневого управління, де центральні органи влади визначають стратегічні рамки та стандарти, регіональні – адаптують й синхронізують ресурси, а ОМС впроваджують конкретні рішення, що відповідають місцевим потребам. В результаті очікується досягнення узгодженості цілей, підвищення ефективності використання ресурсів і зменшення ризиків дублювання ініціатив.

Водночас налагодження сталої системи координації створить основу для розвитку аналітичного управління, коли рішення приймаються на підставі достовірних даних, а оцінка результативності політики стає постійною практикою. Саме так відбудеться перехід від ситуативних дій до системної політики відновлення, у якій кожен рівень влади виконує власну функцію, але працює в межах спільної логіки сталого розвитку.

У довгостроковій перспективі реалізація цих підходів сприятиме не лише повоєнній реконструкції, а й трансформації управлінської культури в Україні до горизонтальної взаємодії та управління за результатами. Саме така координація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності українських сільських територій у європейському просторі та формування

стійких, інноваційно орієнтованих громад, здатних не лише відновитися, а й розвиватися у відповідності до цілей сталого розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

1. Дослідження європейського досвіду інтеграції сталого розвитку в політику розвитку сільських територій показало, що найефективнішими моделями є ті, які ґрунтуються на принципах багаторівневого управління, партнерства та участі громад. Практики програм LEADER/CLLD у країнах ЄС довели, що залучення місцевих акторів до планування та реалізації ініціатив забезпечує вищу результативність, гнучкість і соціальну стійкість.

2. Європейська модель розвитку села перетворює громаду з об'єкта допомоги на суб'єкт управління, спроможний самостійно визначати пріоритети, формувати коаліції й ефективно використовувати ресурси. Такий досвід є надзвичайно цінним для України, яка потребує не лише фінансової підтримки, а й інституційного оновлення.

3. Сталий розвиток сільських територій має базуватися на семи взаємопов'язаних напрямках: економічній диверсифікації, розмінуванні та екологічній рекультивациі, «зеленому» та цифровому переході, розвитку людського капіталу, інституційному співуправлінні, прозорому фінансуванні та аналітичному моніторингу. Система пріоритетів поєднує економічну та соціальну логіку, забезпечуючи орієнтацію не лише на фізичне відновлення, а й на формування нової якості життя у селі.

4. У післявоєнний період питання координації державної, регіональної та місцевої політики розвитку сільських територій набуває ключового значення, оскільки саме від рівня узгодженості управлінських дій залежить швидкість і стійкість відновлення. Ефективна модель координації повинна базуватися на принципах субсидіарності, партнерства, прозорості та багаторівневого врядування, де кожен рівень влади виконує свою функцію в межах спільної стратегічної логіки. Інституційний, фінансовий, аналітичний, нормативний і

комунікаційно-громадський блоки формують цілісну архітектуру механізму управління, здатну забезпечити баланс між централізованим плануванням і місцевою ініціативою.

## ВИСНОВКИ

1. Механізми публічного управління є багаторівневою системою узгоджених дій суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення суспільно значущих цілей через поєднання державних, регіональних і громадських інструментів. Вони поєднують засадничо-ціннісний і результативний блоки, функціонують у правовому середовищі та охоплюють цілі, принципи, функції, методи, інформаційні й технологічні ресурси. Їхня ефективність залежить від професіоналізму суб'єктів управління та узгодженості дій усіх зацікавлених сторін. Структурно-етапна модель розробки й розвитку механізмів публічного управління охоплює етапи цілепокладання, картування стейкхолдерів, моніторинг та вдосконалення. Підкреслено ключову роль місцевого самоврядування як підсистеми публічної влади, у межах якої відбувається інтеграція інтересів держави, громади й громадян задля сталого розвитку територій.

2. Еволюція підходів до управління місцевим розвитком демонструє перехід від централізованих директивних моделей до децентралізованих, адаптивно-мережевих систем, у яких громади виступають активними суб'єктами змін. Сучасна парадигма місцевого розвитку ґрунтується на принципах автономії, партнерства, участі громадян, цифровізації, управління на основі даних та стійкості до кризових впливів. Стратегічне планування, мультиканальні фінансові інструменти та інклюзивні форми управління замінили адміністративно-командні підходи, підвищуючи результативність і відповідальність органів місцевого самоврядування. Виокремлено адаптивно-мережеву модель управління, що поєднує гнучкість, партнерство й аналітичну основу управлінських рішень. Розвиток місцевих систем управління має базуватись на компетентності, горизонтальній координації, постійному моніторингу та культурі участі. Ефективне управління місцевим розвитком розглядається не лише як система повноважень, а як нова культура управління, зорієнтована на результат, стійкість і відповідальне лідерство громад.

3. Дослідження теоретико-методологічних засад розвитку сільських територій показало, що вони є не периферійним, а системоутворювальним елементом національного розвитку, який поєднує економічні, соціальні, екологічні й просторові виміри. Сільські території слід розглядати як комплексний об'єкт публічного управління, у межах якого реалізуються стратегічні функції державної, аграрної та регіональної політики. Відсутність нормативно закріпленої дефініції ускладнює формування єдиної системи моніторингу, оцінювання й планування, тому узгодження терміна має ключове значення для побудови ефективної державної політики. Запропоновано впровадження категорії «агроландшафтні комплекси» як просторово-функціональні системи, що інтегрують природно-ресурсний, соціальний і виробничий потенціали. Обґрунтовано доцільність міждисциплінарного підходу, який поєднує інструменти просторової економіки, компаративного аналізу та системного моніторингу. Такий підхід забезпечує наукове підґрунтя для створення цілісної моделі публічного управління розвитком сільських територій у контексті післявоєнного відновлення та переходу до сталого розвитку.

4. Стан сільських територій у війні визначається поєднанням руйнувань, розривів логістики, мінної небезпеки та демографічних зрушень із паралельною адаптацією громад і агробізнесу. Процеси є асиметричним, оскільки фронтові та деокуповані громади зазнають втрат активів і людей, прифронтові громади працюють з високою волатильністю та коротким циклом, а тиллові – нарощують переробку й логістичні хаби. Ключовими вузлами відновлення визначено доступ до фінансування й відновлення активів, зберігання та логістика, гуманітарне розмінування, адресна соціальна підтримка. Війна підсилила бюджетну моноспеціалізацію громад від агросектору, що загрожує касовими розривами, тому потрібна диверсифікація через переробку, кооперацію, мікробізнес. Старіння та відтік працездатних, нерівномірне повернення переміщених осіб й зростання навантаження на базові послуги формують демографічну диспропорцію. Водночас зберігається експортний потенціал

завдяки територіальній дисперсії виробництва, попри великі втрати та високі інвестиційні потреби.

5. Інституційно-правові умови розвитку сільських територій у кризі формуються на перетині стратегічно-програмного, інституційно-координаційного та регуляторно-процедурного блоків із швидкою синхронізацією державних документів відновлення з логікою Ukraine Facility та донорською координацією. Визначальними акцентами є нова роль громад як партнерів із вимогами до даних, планування й співфінансування, специфіка правового режиму воєнного стану (закупівлі, повноваження військових адміністрацій), а також прогалини, як просторове планування відновлення, колізії взаємодії військових адміністрацій та ОМС, непередбачуваність трансфертів і дефіцит довгострокового фінансування, гармонізація спрощених закупівель із плануванням, аудитом і ризик-менеджментом. Доцільні для впровадження модель нормативності на основі стабільних цілей та індикаторів, а також гнучких процедури з запобіжниками прозорості; локальні політики закупівель, ризик-реєстри проєктів відбудови з точками управлінського реагування, індикативні програми співфінансування, інституціоналізація спеціалізованого організаційно-комунікаційного інструменту в громадах (проєктні команди, стандартні пакети документів), а також стандартизація локальних матриць стійкості. Сукупно це забезпечує узгодженість державних цілей і місцевих інструментів, підсилюючи планування, прозорість і керованість відновлення.

6. Механізми публічного управління розвитком сільських і селищних громад у воєнних умовах демонструють зміщення від традиційної адміністративної логіки до партнерсько-мережевих форматів управління. Вони поєднують державну, донорську та місцеву підтримку з активною участю громадськості, бізнесу й міжнародних організацій. Зросла частка програм комплексного відновлення, впроваджуються цифрові сервіси, міжмуніципальні співпраці та інфраструктурні проєкти. Водночас війна змінила пріоритети на безпеку, соціальну стійкість, мобілізацію людського капіталу. Проте

ефективність таких механізмів обмежується слабкою інституційною спроможністю, нестачею моніторингу результатів і координації дій між секторами. Продемонстровано на прикладі Магдалинівської громади практичне втілення партнерської моделі управління, де поєднання ресурсів влади, бізнесу й громадянського суспільства створює систему мобілізації у кризових умовах. Запропоновано посилити механізми моніторингу програм підтримки, стандартизувати індикатори оцінки, а також розвивати правові рамки для міжсекторальної співпраці та горизонтальних зв'язків між громадами, що забезпечить вищу стійкість, економічну життєздатність і готовність до повоєнного відновлення.

7. Інтеграція світового досвіду у формування механізмів розвитку сільських територій України показує, що найефективніші моделі поєднують економічні, соціальні й екологічні аспекти управління в єдину систему стійкого розвитку. Досвід ЄС (CAP, LEADER/CLLD, «розумні села») і OECD «Ландшафтні можливості» підтверджує, що основою результативності є локальне партнерство, цифровізація та управління на основі даних. Для України в умовах війни й відновлення такий підхід означає перехід від галузевого фінансування до інтегрованих механізмів підтримки громад, орієнтованих на стійкість, інклюзивність і участь мешканців. Побудовано трикомпонентну архітектуру механізму управління розвитком сільських територій, включаючи інституційний (локальні партнерства за моделлю LAG), фінансовий (портфель CLLD-проектів із авансуванням і прозорим аудитом) та інформаційно-аналітичний (панель сталості громади з індикаторами, синхронізованими з цілями сталого розвитку та рамкою OECD) модулі. Вона створює умови для реальної участі громад у прийнятті рішень, забезпечує прозорість, підзвітність і впровадження європейських стандартів врядування, трансформуючи українські села в осередки інноваційного розвитку та стійкого зростання.

8. Стратегічні пріоритети для розвитку сільських територій сформовано як взаємопов'язану систему, що поєднує людиноцентричність, територіальну

справедливість і екологічну відповідальність у логіці OECD «Ландшафт можливостей». Запропоновано портфельну реалізацію цілей через диверсифікацію економіки й короткі ланцюги вартості; системне розмінування та відновлення продуктивних ландшафтів; «зелено-цифровий» перехід і циркулярні моделі; розбудову людського капіталу й соціальної інфраструктури; інституційні механізми співуправління (CLLD/LEADER-логіка, rural proofing); доказову фінансову архітектуру (мікрогранти, оборотні фонди, гарантії, співфінансування) та дані як інфраструктуру управління з уніфікованими індикаторами. Акцент зроблено на пріоритетності розмінування, локалізації переробки, цифрових послуг і енергоавтономії соціальних об'єктів, а також на синхронізації з європейськими підходами і багаторівневим врядуванням. Структуровано сім пріоритетів як цілісну політику сталого місцевого розвитку з чіткими сферами впливу, очікуваними ефектами та показниками. Такий каркас інституціоналізує стійкість як норму та узгоджує відбудову з довгостроковими цілями розвитку.

9. Механізми координації державної, регіональної та місцевої політики розвитку сільських територій у воєнний і післявоєнний періоди визначають нову логіку багаторівневого врядування у форматі інтегрованої взаємодії. Їхня сутність полягає в узгодженні стратегічних, фінансових і комунікаційних процесів у спільному управлінському контурі, який забезпечує єдність цілей, стандарти якості управління та синхронізацію рішень між державою, регіонами й громадами. У цій системі органи державної влади формують нормативну й стратегічну рамку, обласні органи влади забезпечують ресурсну адаптацію, а ОМС – практичну реалізацію політик і зворотний зв'язок. Виокремлено п'ять взаємопов'язаних блоків координації (інституційний, фінансовий, аналітичний, нормативний та комунікаційно-громадський). Реалізація механізмів у рамках блоків забезпечує синхронізацію стратегій держави, регіонів і громад, мінімізує дублювання програм, підвищує ефективність використання ресурсів і довіру до влади, створюючи основу для сталого розвитку сільських територій у європейському просторі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Білик О. І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 177-180.
2. Бойко В.В. Сільські території у формуванні економічної безпеки держави: теоретичний аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 64–68.
3. Бондарук Т. Г. Регулювання та фінансове забезпечення розвитку місцевого самоврядування: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Т. Г. Бондарук ; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. К., 2010. 36 с.
4. Бондарчук Н.В. Механізми державного стимулювання МСП як фактор посилення фінансової спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). С. 249-260.
5. Бондарчук Н.В., Застава І.А. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільських громад у рамках реалізації цілей сталого розвитку. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 2. С. 502-512.
6. Відновлення ринку праці – це шлях до нашої перемоги, - Тетяна Бережна. Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства України. 2023. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3741cc27-dbe5-433e-a139-1d480735bc51&title=VidnovlenniaRinkuPratsiTseShliakhDoNashoiPeremogi-TetianaBerezhna>
7. Гордієнко В. Публічне управління соціальною сферою в територіальних громадах України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 466–486. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.07>
8. Гоцелюк А.Ю. Наукові підходи щодо визначення сутності поняття «сільські території». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6(1). С. 175–179.
9. Джегур, Г.В., Стілл, А.В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів.

*Публічне урядування*. 2025. № 4(41). С. 13-26. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-2).

10. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.

11. Залуцький І.Р. Сільські території як об'єкт розвитку: питання унормування сутності поняття. *Регіональна економіка*. 2010. № 4. С. 33–40.

12. Ільченко Т., Застрожнікова І. Роль аграрного підприємництва у розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-21>.

13. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (із змінами). URL : <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-xi>.

14. Крушельницька Т. А., Довженко С. Земельні відносини та трансформація аграрного сектору в системі розвитку регіонів і громад: інвестиційна привабливість та фінансова спроможність. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 9. URL : <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-9-11422>.

15. Лісовий А.В. Державне регулювання розвитку сільських територій: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... доктора ек. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». К., 2009. 27 с.

16. Лушагіна Т. Особливості комунікації органів місцевої влади щодо відновлення зруйнованих та деокупованих громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 565–588. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.11>.

17. Малік М.Й., Хвесик М.А. Сталий розвиток сільських територій на засадах регіонального природокористування та еколого-безпечного агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2010. № 5. С. 3–12.

18. Мацюк І. Організація управління розвитком територій в умовах євроінтеграційних процесів та війни в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 3 (88). С. 30–40. URL : [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03).

19. Мунько А. Ю. Делегування повноважень між органами публічної влади: новітні інструменти. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. №5. С. 51 – 56. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-5-7640>.

20. Мунько А.Ю. Загрози фінансово-економічній безпеці держави та громад України: вплив війни. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 114 – 117. URL : <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.21>.

21. Мунько А.Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23>.

22. Мунько А.Ю. Сучасні фінансові інструменти розвитку громад: відхід від бюджетного патерналізму. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. 2023. Вип. 3. С. 129-134. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.17>.

23. Мунько А.Ю., Горбатенко А.П., Садиченко А.В. До питання підтримки і ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 14. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-03>.

24. Мунько А.Ю., Тулубенко О.С. Концептуальне узгодження дефініції «сільські території» в теорії публічного управління та її значення для

формування аграрної політики відновлення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 18. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-18-02-01>.

25. Назаренко О., Базика С., Штуров О. Управління змінами як важлива антикризова компонента розвитку публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 589–609. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12>.

26. Неділько А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механзм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядуванн*. 2018. № 2. С. 85-93.

27. Павліха Н.В., Хомюк Н.Л. Визначення сутності сільських категорій. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2017. № 19. С. 306–313.

28. План Відновлення України. Національна рада з відновлення. 2022. URL : [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf).

29. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 2. С. 105-112.

30. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування : Закон України від 09.05.2024 № 3703-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20>.

31. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#doc_info).

32. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#doc_info).

33. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>.

34. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF>.

35. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 р. № 731. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadkiv-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-terytorialnykh-s731-180723>.

36. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України: Закон України від 28.07.2023 № 3285-IX. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-%D0%86%D0%A5#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-%D0%86%D0%A5#doc_info).

37. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.

38. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність: Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1807-15>.

39. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.09.2015 № 995-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80>.

40. Пронько Л.М., Колесник Т.В., Гуцол М.В. Вплив децентралізації на ефективність управління в об’єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 6(72). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62>.

41. Радчук Т.М. Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 124-127. URL: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.22>.

42. Розподіл постійного населення України за статтю та віком на 1 січня. Державна служба статистики України. [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/06/roz\\_nas22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/06/roz_nas22.pdf).

43. Серьогін С., Гончарук Н. Концептуальні засади реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 5–6 (7–8). С. 71 – 80.

44. Сільське, лісове та рибне господарство – офіційна статистика. Державна служба статистики України. 2025. URL : <https://stat.gov.ua/uk/topics/silske-lisove-ta-rybne-hospodarstvo>.

45. Славов В.П., Коваленко О.В. Економіко-енергетична система сталого розвитку сільських територій. *Вісник аграрної науки*. 2007. № 8. С. 68–71.

46. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. / М.М. Трещов, А.Ю. Мунько. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 260 с.

47. Трещов М. Циркулярна трансформація: реформування управління відходами в умовах євроінтеграції та відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-12>.

48. Трещов М.М. Євроінтеграційні процеси та забезпечення сталого відновлення України: потенціал UKRAINE FACILITY. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2025. Вип. 9. Прийнято до друку.

49. Трещов М.М. Стан та перспективи реалізації антикорупційної політики в Україні: компаративна аналітика. *Науковий вісник льотної академії. Серія: економіка менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 48-56.

50. Трещов М.М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2

(14). С. 19 - 40. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).

51. Тулубенко О.С. Сільські території як основа національної стійкості України в умовах воєнних викликів. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 187-189.

52. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. Центр економічної стратегії. 2025. [https://ces.org.ua/refugees\\_fourth\\_wave/](https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/).

53. Управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади : навч. посібник / С.О. Шевченко, М.М. Трещов, А.Ю. Мунько. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 392 с.

54. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. URL : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf).

55. Хомюк Н. Л. Особливості формування категорії «сільські території». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 2. Ч. 2. С. 117-120.

56. Цибулько Ю.О. Механізми залучення інвестицій територіальними громадами України як інструмент підвищення їх інвестиційної привабливості. *Національні інтереси України*. 2025. № 2(7). URL : [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-1096-1107](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-1096-1107).

57. Чубіна А. С. Науково-теоретичний підхід до визначення поняття «сільська територія». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.30>.

58. Albaladejo Román A. Ukrainian agriculture. From Russian invasion to EU integration. European Parliamentary Research Service. 2024. URL : [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS\\_BRI%282024%29760432\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI%282024%29760432_EN.pdf).

59. Anti-corruption capacity in Ukraine's local self-government: lessons from wartime governance. U4 Anti-Corruption Resource Centre Blog. 2025. URL : <https://www.u4.no/blog/anti-corruption-capacity-in-ukraine-s-local-self-government>.

60. Bryce B.-A. Rural Proofing: Lessons from OECD countries and potential application to health. OECD, 2024. 61 p. URL : [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/rural-proofing\\_bf4fa3b5/4011899a-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/rural-proofing_bf4fa3b5/4011899a-en.pdf).

61. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment in Ukraine: Total Cost of Reconstruction and Recovery Estimated at €506 Billion. EU Neighbours East. 2025. URL : <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/forth-rapid-damage-and-needs-assessment-in-ukraine-total-cost-of-reconstruction-and-recovery-estimated-at-e506-billion>.

62. Gavkalova N., Yaremko D., Tabatskyi M., Lytovchenko Y. Intermunicipal cooperation as a key tool in the formation of a model of multiple management of regional development. *Public Administration and Law Review*. 2023. № 3. P. 4–15. URL : <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-3-4-15>.

63. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Ye., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42. Iss. 2. P. 204–220. URL : <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>.

64. Hnatkovich O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinsky V. Modern approaches to Ukraine's regional development management. *Regional Science Policy & Practice*. 2023. Vol. 15. Iss. 1. URL : <https://doi.org/10.1111/rsp3.12641>.

65. Local stakeholders and Ukraine's resilience: Survey on community-level engagement during war. German Marshall Fund of the United States. 2025. URL : <https://www.gmfus.org/news/local-stakeholders-and-ukraines-resilience-survey-community-level-engagement-during-war>.

66. Mahdalynivka territorial community. Cities 4 cities. URL : <https://cities4cities.eu/community/mahdalynivka-territorial-community>.

67. Melnykovska I, Wilson Sokhey S. The local and regional dimension of Ukraine's resilience during Russia's full-scale invasion: an introduction. *Post-Soviet Affairs*. 2025. Vol. 41. URL : <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2545626>.

68. Neyter R., Zorya S., Mulia O. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. Kyiv: KSE, 2024. 30 p. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074642129/pdf/P180198-405a6aea-dcd5-4926-9724-151419507961.pdf>.

69. Poland: Analysis of the impact of refugees from Ukraine on the economy of Poland — 2nd edition (June 2025). <https://data.unhcr.org/en/documents/details/116621>.

70. Public administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration. OECD. 2023. 212 p. URL : [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf).

71. Rural Well-being: Geography of Opportunities, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, 2020. URL : <https://doi.org/10.1787/d25cef80-en>.

72. Sustainable development of territories: challenges and opportunities: monograph / Bobrovska O. Yu., Krushelnytska T. A, Prokopenko L. L. [etc.]; ed. by O. Yu. Bobrovska. Tallinn, Estonia : International Center for Research, Education and Training, 2021. 234 p.

73. Turning to regions and local governments to rebuild Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. URL : [https://www.oecd.org/en/publications/2022/12/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine\\_0e2084e0.html](https://www.oecd.org/en/publications/2022/12/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine_0e2084e0.html).

74. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024. European Union; Nations, United; Ukraine, Government of; World Bank. Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022>.

75. Ukraine – Humanitarian implications of mine contamination (24 January 2024). ACAPS. 2024. URL : <https://reliefweb.int/report/ukraine/acaps-thematic-report-ukraine-humanitarian-implications-mine-contamination-24-january-2024>.

76. Ukraine Donor Platform confirms continued strong support for Ukraine's recovery and reconstruction. European Commission. 2025. URL : [https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-ukraines-recovery-and-reconstruction-2025-01-14\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-ukraines-recovery-and-reconstruction-2025-01-14_en).

77. Ukraine Facility. European Commission. URL : [https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en).

78. Ukraine farm sector indirect losses may reach \$83 bln due Russian invasion. Reuters. 2024. URL : <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-farm-sector-indirect-losses-may-reach-83-bln-due-russian-invasion-2024-10-03>.

79. Ukraine Refugee Situation. [https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine#\\_ga=2.228732760.514168680.1646989952-176134281.1646551413](https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine#_ga=2.228732760.514168680.1646989952-176134281.1646551413)

80. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises – Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. Rome: FAO, 2023. 44 p. URL : <https://doi.org/10.4060/cc5755en>.

81. Ukraine: Increasing citizen engagement in the work of local self-government bodies. CSO Meter. 2025. URL: [https://csometer.info/updates/ukraine-increasing-citizen-engagement-work-local-self-government-bodies?utm\\_source=chatgpt.com](https://csometer.info/updates/ukraine-increasing-citizen-engagement-work-local-self-government-bodies?utm_source=chatgpt.com).

82. Ukraine: Rural population, percent. The Global economy. URL : [https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/rural\\_population\\_percent](https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/rural_population_percent).

83. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. The World Bank Group. 2025. URL : <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

84. Volintiru C., Kravets V. Local Stakeholders and Ukraine's Resilience: A Survey of Community-Level Engagement During the War. GMF. 2025. URL : <https://www.gmfus.org/news/local-stakeholders-and-ukraines-resilience-survey-community-level-engagement-during-war>.

85. WINWIN Ukraine Strategy. Government of Ukraine and European Commission. Kyiv–Brussels, 2024. URL : <https://recovery.gov.ua/en/project/winwin-ukraine-strategy>.