



Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

УДК 338.24:332.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15571121>

**Організаційно-економічні інструменти підвищення привабливості
сільських територіальних громад**

Дорош Роман Ігорович,

аспірант, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна, <https://orcid.org/0009-0009-6364-5096>

Мигович Тетяна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-1543-1060>

Грінченко Світлана Іванівна,

кандидат соціологічних наук, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-4862-7170>

Прийнято: 18.05.2025| Опубліковано: 01.06.2025

***Анотація.** У статті досліджено організаційно-економічні інструменти, зокрема партисипативне управління, агенції розвитку, стратегічне планування, податкові стимули, грантове фінансування, маркетинговий менеджмент, як важливі механізми підвищення привабливості сільських територіальних громад в умовах трансформаційної економіки, децентралізації, воєнних дій, цифровізації та євроінтеграційного поступу України. Обґрунтовано актуальність теми в контексті загострення*



соціально-економічних диспропорцій, депопуляції села, міграції трудових ресурсів, інфраструктурної нерівності та інституційної слабкості на місцевому рівні.

Метою дослідження є систематизація організаційно-економічних інструментів і комплексне оцінювання їхньої ефективності (інституційної, соціальної, управлінської та інвестиційної складової) в досягненні підвищення привабливості сільських територіальних громад (далі – ТГ) в умовах воєнного стану, децентралізації та обмеженого ресурсного потенціалу.

У дослідженні застосовано комплексний підхід: аналіз наукових джерел, порівняння вітчизняних і зарубіжних практик, класифікаційний аналіз організаційно-економічних інструментів, узагальнення очікуваних ефектів від їх застосування, структурно-логічне моделювання схеми оцінювання економічної безпеки громад, зокрема з використанням індикативного, інтегрального, експертного, статистичного, моніторингового підходів, SWOT- і PESTELI-FAMIL(Y)-аналізу.

У результатах систематизовано основні інструменти розвитку сільських територіальних громад. Зокрема, до організаційних інструментів належать партисипативне управління, створення агенцій розвитку, формування соціального капіталу, стратегічне планування, міжмуніципальна співпраця, цифровізація управління. До економічних – грантове фінансування, публічно-приватне партнерство (далі – ППП), податкові стимули, бізнес-інкубатори, маркетинговий менеджмент, інструменти оцінювання економічної безпеки. Також запропоновано узагальнену схему методів визначення безпеки ТГ, яка охоплює індикативний, інтегральний, експертний, статистичний, моніторинговий підходи, SWOT- і PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз, математичне моделювання.

У висновках зазначено, що отримані результати мають практичне



значення для управлінців, органів місцевого самоврядування, експертів і донорських організацій. Застосування комплексного набору організаційно-економічних інструментів здатне сформувати умови для стійкого розвитку громад, підвищення їхньої конкурентоспроможності та інтеграції в європейський управлінський простір.

Ключові слова: локальний економічний розвиток, управлінські механізми, інвестиційне середовище, інституційна спроможність, стратегічне планування, цифрове управління, управління проєктами розвитку ТГ.

Organizational and economic tools for increasing the attractiveness of rural territorial communities

Roman Dorosh,

Postgraduate, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0009-6364-5096>

Tetiana Myhovych,

Ph.D (Economics), Associate Professor of the Finance Department
of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-1543-1060>

Svitlana Hrinchenko,

Candidate of Sociological Sciences, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-4862-7170>

Abstract: *The article examines organizational and economic instruments, including participatory governance, development agencies, strategic planning, tax incentives, grant funding, and marketing management, as important mechanisms for increasing the attractiveness of rural communities in the context of a*



transformational economy, decentralization, military operations, digitalization, and Ukraine's European integration. The relevance of the topic is substantiated in the context of worsening socio-economic disparities, rural depopulation, labor migration, infrastructure inequality and institutional weakness at the local level.

The purpose of the study is to systematize organizational and economic instruments and to comprehensively assess their effectiveness (institutional, social, managerial and investment components) in achieving an increase in the attractiveness of rural territorial communities (hereinafter referred to as TCs) in the context of martial law, decentralization and limited resource potential.

The study applies a comprehensive approach: analysis of scientific sources, comparison of domestic and foreign practices, classification analysis of organizational and economic instruments, generalization of the expected effects of their application, structural and logical modeling of the scheme for assessing the economic security of communities, in particular, using indicative, integral, expert, statistical, monitoring approaches, SWOT and PESTELI-FAMILY(Y) analysis.

The results systematize the main tools for the development of rural communities. In particular, the organizational tools include participatory governance, creation of development agencies, formation of social capital, strategic planning, inter-municipal cooperation, and digitalization of governance. The economic instruments include grant funding, public-private partnerships (hereinafter referred to as PPPs), tax incentives, business incubators, marketing management, and economic security assessment tools. The author also proposes a generalized scheme of methods for determining the security of TS, which includes indicative, integral, expert, statistical, monitoring approaches, SWOT and PESTELI-FAMILY(Y) analysis, and mathematical modeling.

The conclusions state that the results obtained are of practical importance for managers, local governments, experts and donor organizations. The use of a



comprehensive set of organizational and economic tools can create conditions for sustainable development of communities, increase their competitiveness and integration into the European governance space.

Keywords: *local economic development, management mechanisms, investment environment, institutional capacity, strategic planning, digital governance, management of TG development projects.*

Постановка проблеми. Сільські територіальні громади України в умовах трансформаційної економіки (після 2014 року) й децентралізації зазнають глибоких змін, що супроводжуються депопуляцією, інфраструктурною занедбаністю, низьким рівнем економічної активності та посиленням соціально-економічної нерівності. Ці виклики загострилися в умовах повномасштабного вторгнення, яке посилило міграційні процеси, кадровий дефіцит і дестабілізувало місцеві економіки. Водночас децентралізація, цифрова трансформація та євроінтеграційні орієнтири актуалізують потребу в переосмисленні підходів до розвитку громад, що відображено, зокрема, в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [1] та Національному плані відновлення України [2].

З огляду на це, особливого значення набуває розроблення ефективних організаційно-економічних інструментів, здатних мобілізувати внутрішній потенціал громад. Зокрема, мова йде про підвищення інвестиційної привабливості, активізацію підприємництва та забезпечення сталого соціально- економічного зростання. Відповідно, формування комплексної системи таких інструментів розглядається як актуальне наукове й прикладне завдання, що має важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності територій в умовах сучасних викликів і потребує інтеграції міждисциплінарного інструментарію.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток територіальних громад в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації, привертає дедалі більше уваги науковців, які досліджують інструменти стратегічного планування, економічної безпеки та партисипативного управління. Аналіз наукових публікацій дозволяє виокремити кілька провідних напрямів: цифровізація місцевого управління, інноваційний розвиток аграрних територій, підвищення стійкості через кооперацію, а також міжнародний досвід інтеграції інтелектуальних практик.

Науковці Я. Паламаренко та Н. Пришляк зосереджуються на інноваційних підходах до формування локального підприємницького середовища, яке є основою економічної активності громад [3]. Учений Р. Полікровський аналізує вплив цифрових інструментів управління на ефективність реалізації проєктів у громадах, наголошуючи на необхідності технологічної адаптації місцевих органів влади [4]. Дослідники Н. Цегельник та О. Ярмолюк систематизують підходи до оцінювання економічної безпеки громад (індикативний, експертний, статистичний), що є важливим елементом сталого розвитку [5].

Дослідники В. Довженко, А. Войтенко, М. Плотнікова акцентують на використанні європейського досвіду як чинника ефективної участі громадян у прийнятті управлінських рішень [6]. Науковці О. Варченко, Д. Крисанов, О. Варченко вивчають організаційно-економічні основи місцевого економічного розвитку, зокрема через активізацію ресурсного потенціалу [7]. Автори Дж. Лю та Ф. Лі (J. Liu, F. Li) демонструють важливість цифрової інфраструктури у відродженні сільської місцевості, підкреслюючи її роль у поширенні інноваційних практик, що є надзвичайно актуальним для України, з огляду на потребу у відновленні сільської інфраструктури в умовах війни [8].



Зарубіжні вчені А. Мартос-Педреро (A. Martos-Pedrero), Ф. Хоакін Кортес-Гарсія (F. Joaquín Cortés-García), Е. Абад-Сегура (E. Abad-Segura), Л. Х. Бельмонте-Урена (L. J. Belmonte-Urena) з'ясовують роль інтернаціоналізації та кооперації як чинників підвищення стійкості аграрного сектору, що має вагоме значення для стратегічного управління громадами в умовах глобальних викликів [9]. На критичному значенні цифрової інфраструктури для покращення добробуту в сільських регіонах, зокрема через розширення доступу до послуг, наголошує М. Н. Фусейні (M. N. Fuseini) [10].

Аналітичний підхід до просторового планування як засобу збереження й розвитку інфраструктури в громадах пропонує С. Крістіансе (S. Christiaanse), розглядаючи колективне планування як механізм протидії занепаду територій [11]. Підходи до повторного використання сільських земель як чинника активізації територіального потенціалу досліджують Ч. Ху (Z. Hu), Г. Сун (G. Song), З. Ху (Z. Hu), Ц. Фан (J. Fang), які, на прикладі Китаю, обґрунтовують можливості повторного залучення земель у виробничий обіг. В українському контексті окремі ідеї цих досліджень знаходять практичне втілення в проєктах розвитку об'єднаних територіальних громад, зокрема в Хмельницькій області [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активну увагу наукової спільноти до питань розвитку територіальних громад, організаційно-економічні інструменти підвищення привабливості сільських ТГ досі залишаються недостатньо вивченими в аспекті їхньої систематизації та практичного застосування. Особливо відчутним є відсутність комплексного підходу до аналізу саме тих інструментів, що спрямовані на зміцнення соціально-економічної привабливості сільських територій. Існує нагальна потреба в адаптації таких інструментів до умов воєнного стану, соціального



капіталу, цифрової трансформації та інтеграції європейських стандартів управління.

Окрім того, недостатньо висвітлені аспекти взаємозв'язку між економічною безпекою, проектною діяльністю, стратегічним плануванням, цифровими технологіями та механізмами партисипації як частинами єдиної системи формування привабливого інвестиційного середовища в громадах. Внесок цього дослідження полягає в поглибленні розуміння взаємозв'язків між цифровізацією, соціальною згуртованістю та стратегічною адаптивністю як важливими чинниками розвитку сільських ТГ в умовах динамічних викликів і обмежених ресурсів та у створенні типології інструментів розвитку громад і розробленні моделі оцінювання економічної безпеки.

Запропонована концептуалізація інтегрованих механізмів управління спрямована на формування стійких моделей місцевого розвитку, що дозволяє розширити наукове бачення процесів забезпечення економічної стійкості на локальному рівні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження ефективності організаційно-економічних інструментів підвищення привабливості сільських територіальних громад на основі аналізу українського та міжнародного досвіду в умовах децентралізації, воєнного стану, цифровізації та євроінтеграції.

Завдання статті:

- 1) схарактеризувати сучасні виклики, що впливають на привабливість сільських ТГ, зокрема демографічні, інфраструктурні та економічні чинники;
- 2) систематизувати організаційні та економічні інструменти розвитку територій у контексті воєнного стану й цифрової трансформації;
- 3) проаналізувати наявні перешкоди впровадження інструментів



сталого розвитку та економічної самодостатності;

4) розробити рекомендації для вдосконалення місцевої політики сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності сільських ТГ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем нестабільності й кризовими тенденціями, що підтверджується даними Національного банку України (далі – НБУ) та Міністерства економіки України (далі – Мінекономіки) і є наслідком тривалого впливу як внутрішніх, так і зовнішніх деструктивних чинників. Серед основних варто виокремити неефективну діяльність окремих суб’єктів господарювання, політичну турбулентність, послаблення інституційної довіри, зокрема в агропродовольчому секторі та сфері залучення інвестицій у відновлення інфраструктури, що в сукупності спричинили розбалансування соціально-економічної системи й погіршення міжнародного іміджу держави. Особливо гостро ці проблеми виявляються на рівні сільських територій, де економічна система є вразливою й фрагментованою (наприклад, спостерігається слабка міжгалузева координація, нерівномірність доступу до базових послуг). Процеси децентралізації, які мали б стати драйвером розвитку сільських територіальних громад, залишаються незавершеними. Багаторічні структурні проблеми соціально-економічного характеру лише загострилися в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність перегляду підходів до стимулювання розвитку сільських територій [3, с. 137]. В умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, глобальної продовольчої кризи та збройної агресії, посилюється потреба у формуванні стійких локальних систем господарювання, як-от агропромислові кластери, кооперативи, енергетичні громади. Особливо це стосується сільських територіальних громад. Науковиця Ю. Перегуда справедливо зазначає, що комплекс зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) чинників – від



геополітичних загроз до внутрішньої соціально-економічної кризи – зумовлює необхідність системного підходу до зміцнення конкурентоспроможності сільських громад шляхом підтримки галузей, що мають локальне значення. Зокрема, ефективна підтримка сільського господарства може стати вагомим організаційно-економічним інструментом підвищення привабливості територіальних громад для мешканців, інвесторів та партнерів, а також сприяти економічному зростанню й зміцненню продовольчої безпеки на місцевому та національному рівнях. Остання охоплює не лише стабільність агровиробництва, а й інфраструктурну доступність, належний рівень безпеки, наявність кваліфікованих кадрів і стимулювання інвестиційної активності [13, с. 5].

Одним із найбільш чутливих факторів, що впливають на соціально-економічну ситуацію в Україні, є інтенсивні міграційні процеси, які останніми роками набули загрозливих масштабів. Згідно з даними Державної служби статистики України (далі – Держстат) [14], у 2022 році кількість населення зменшилася більш ніж на 1,5 млн осіб. У контексті воєнних дій, зумовлених російською агресією, країна стикається зі стрімким скороченням кількості населення, що супроводжується втратою трудових ресурсів, депопуляцією окремих територій і демографічним старінням. Ці тенденції характерні не лише для України, а й для багатьох європейських держав, однак у національному контексті їхні наслідки мають особливо важливий характер, оскільки підривають основу для формування конкурентоспроможного людського капіталу, зокрема в сільських громадах.

В умовах повномасштабного вторгнення особливого значення для соціального та економічного розвитку територіальних громад набуває міжсекторна взаємодія. Ефективна співпраця органів місцевого самоврядування з представниками бізнесу, громадянського суспільства та



міжнародними партнерами є критично важливою умовою формування стійких горизонтальних і вертикальних зв'язків: через громадські ради, ППП, кластери розвитку та спільні проєктні офіси.

Учені-економісти Л. Головка, В. Худинець, Т. Головка зазначають, що одним із перспективних напрямів є розвиток міжрегіональної й транскордонної співпраці, у якій важливу роль відіграє адаптація європейських стандартів до умов регіонального й місцевого рівнів (стандартів стратегічного планування, звітності та управління проєктами, зокрема CLLD (Community-Led Local Development)). Це можливо завдяки широкому впровадженню проєктного підходу, який демонструє високу результативність навіть в умовах воєнного стану. Стратегічні пріоритети розвитку громад мають урахувати потребу у відновленні безпеки, доступності соціальних послуг, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, а також у створенні нових робочих місць через активізацію малого бізнесу й підтримку самоорганізації населення [15, с. 37].

На сучасному етапі розвитку аграрного сектору України спостерігається посилення диференціації сільськогосподарських виробників за організаційно-правовими формами та галузевою спеціалізацією. Особливу динаміку та дедалі вагомий вплив на економічну активність у сільських територіальних громадах демонструє малий бізнес, поступово перетворюючись на один із важливих чинників їхнього сталого розвитку. Водночас його потенціал стримують такі проблеми, як обмежений доступ до фінансування, слабо розвинена логістична інфраструктура та правова невизначеність. У цьому контексті посилюється значення розроблення та впровадження дієвих організаційно-економічних механізмів підтримки малих форм господарювання. Такий підхід є фундаментальним для формування конкурентоспроможного економічного середовища в межах сільських



територіальних громад [16].

Важливими інструментами для забезпечення стабільного розвитку та збереження соціально-економічної стійкості на місцевому рівні є методи оцінювання економічної безпеки територіальних громад. Зокрема, використовуються методи індексної оцінки, SWOT-аналіз, сценарне та математичне моделювання, які є необхідними для своєчасного виявлення та запобігання економічним загрозам, таким як фінансові кризи, природні катастрофи або зниження інвестиційної привабливості. Погоджуємося з думкою Н. Цегельник та О. Ярмолюк, які зазначають, що одним із важливих організаційно-економічних інструментів забезпечення стабільного розвитку ТГ є система оцінювання їхньої економічної безпеки. Застосування такого підходу дає змогу своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, до яких належать зниження інвестиційної привабливості, фінансова нестабільність, наслідки природних катастроф (посухи, повені, заморозки), а також енергетичні кризи. Оцінювання економічної безпеки сприяє зміцненню фінансової стійкості територіальних громад, оскільки дає змогу комплексно аналізувати структуру доходів і видатків, рівень боргових зобов'язань і наявний ресурсний потенціал [5].

Методи оцінювання економічної безпеки сільських територіальних громад наведені на рис. 1.

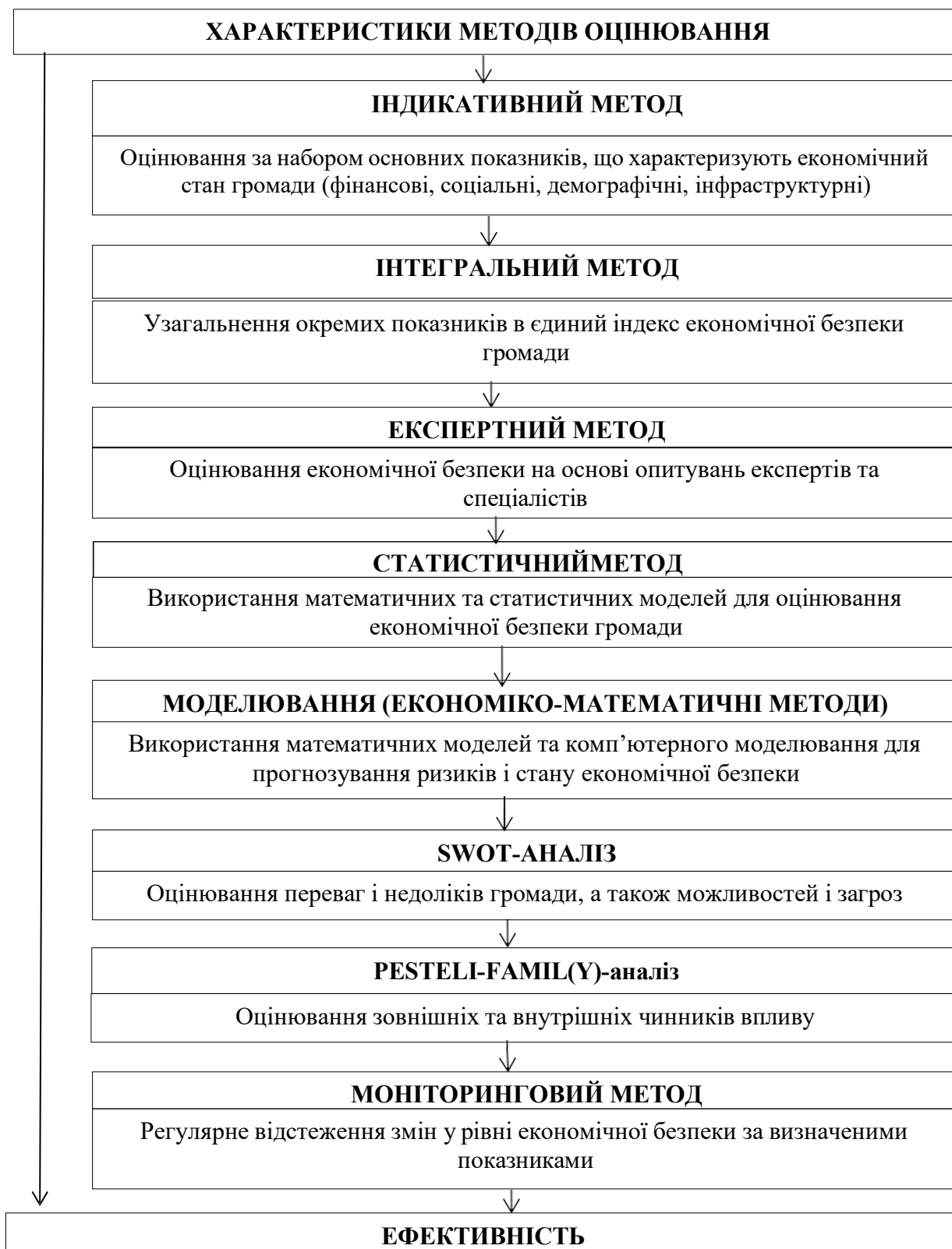


Рис. 1. Схема основних методів оцінювання економічної безпеки сільських територіальних громад

Джерело: сформовано авторами



На рисунку 1 представлено основні підходи до оцінювання економічної безпеки на рівні територіальних громад з урахуванням їх точності, доступності, гнучкості та придатності для коротко- й довгострокового аналізу. Вибір методу залежить від специфіки громади, доступності даних, кадрового потенціалу та цілей дослідження. Застосування комплексного підходу, який охоплює декілька методів, дозволяє більш повноцінно виявляти ризики, формувати ефективну систему превентивного управління та підвищувати загальний рівень економічної стабільності громади.

До ефективних інструментів формування інвестиційної привабливості сільських територіальних громад належить також маркетинговий менеджмент інвестиційної діяльності. Останній ми розглядаємо як систему стратегічного управління процесами залучення, розподілу та використання інвестиційних ресурсів, орієнтовану на досягнення довгострокових соціально-економічних цілей громади. Такий підхід передбачає планування, упровадження та моніторинг маркетингових стратегій, спрямованих на покращення іміджу громади, створення позитивного інвестиційного клімату та підвищення конкурентоспроможності території.

Дослідники І. Благун, Л. Гриневич та М. Диха [17, с. 22] зазначають, що основними завданнями маркетингового менеджменту є :

- формування конкурентоспроможного профілю громади шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу, створення умов для інновацій та інтеграції в регіональні та міжнародні ринки;
- підвищення рівня життя населення через економічне зростання, розвиток інфраструктури та покращення якості надання соціальних послуг;



- створення нових робочих місць і стимулювання підприємництва, що знижує рівень безробіття, збільшує доходи населення та зміцнює економічну базу громади;

- залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, як важливого ресурсу для розвитку виробничого середовища, модернізації інфраструктури та покращення умов життя мешканців.

Застосування маркетингового підходу, на думку науковців [17], дозволяє територіальним громадам не лише активізувати інвестиційну діяльність, але й сформувати впізнавану стратегічну ідентичність, що сприяє стійкому розвитку та позитивному позиціюванню громади в умовах високої конкуренції між регіонами.

Зазначимо, що сучасний розвиток територіальних громад в Україні супроводжується низкою системних проблем, які стримують ефективність управління та обмежують реалізацію їхнього інноваційного потенціалу. Крім того, важливим стримувальним фактором є недостатня кількість кваліфікованих фахівців, що ускладнюється тривалою тенденцією міграції перспективного людського потенціалу до великих міст або за кордон. Така ситуація потребує пошуку нових моделей управління, що поєднують стратегічне бачення, партнерство та розвиток людських ресурсів [18].

Отже, управління людським потенціалом, зокрема його мотивація, через такі механізми як система преміювання, участь у прибутку громади, гранти для стартапів, пільгове кредитування, освітні програми, є важливою складовою успішного функціонування як комерційних структур, так і територіальних громад. У своїй науковій праці Л. Тешева зазначає, що досвід провідних країн світу, зокрема США, Японії, Франції, Великої Британії, Німеччини, Швеції, засвідчує ефективність мотиваційних систем, які враховують національні, соціальні та економічні особливості, як інструменту підвищення привабливості організацій і територій. У контексті сільських



територіальних громад мотивація населення до участі в розвитку громади, діяльності, роботи в місцевих органах влади або соціальних проєктах є важливим чинником формування сильного людського капіталу. Застосування організаційно-економічних інструментів мотивації може значно сприяти активізації внутрішнього ресурсу громади, зміцненню її іміджу та привабливості для зовнішніх інвесторів [19, с. 152].

У сучасних умовах демократизації публічного управління стратегічне планування, засноване на принципах партисипації, відіграє важливу роль, оскільки воно не лише підвищує довіру до влади, а й створює передумови для зростання інвестиційної привабливості завдяки відкритості процесів і підвищенню ефективності реалізації проєктів. В умовах реалізації політики децентралізації та посилення конкуренції між регіонами за обмежені ресурси особливої ваги набуває формування ефективної системи стратегічного планування на місцевому рівні. Більшість сфер життєдіяльності громад вимагають стратегічного підходу, який передбачає розширення горизонту прогнозування, підвищення відповідності запланованих заходів наявним організаційним, фінансовим і людським ресурсам. При цьому надзвичайно важливою є побудова процесу стратегічного планування на принципах партисипації, тобто активного залучення мешканців до розроблення стратегічних документів, визначення пріоритетів розвитку та прийняття рішень щодо використання коштів громади. Такий підхід не лише сприяє покращенню ефективності планування, а й формує довіру до місцевої влади, посилює соціальну згуртованість і підтримує принципи відкритості й підзвітності [6]. Напрями активізації стратегічного економічного розвитку сільських територіальних громад наведено на рис. 2.



Рис. 2. Напрями активізації стратегічного економічного розвитку сільських територіальних громад

Джерело: укладено авторами на основі [7, с. 477]

Отже, важливими напрямками економічного розвитку сільських територіальних громад є формування політики стратегічного розвитку місцевої економіки, сприяння розширенню підприємницької діяльності, активізація залучення інвестицій, удосконалення інфраструктурного забезпечення та зміцнення соціальної стабільності. Одним із перспективних напрямів підвищення привабливості сільських територіальних громад є поєднання організаційно-економічних інструментів із активним використанням культурної ідентичності як нематеріального активу розвитку. Як підкреслює К. Литвиненко, у сучасному середовищі споживачі та інвестори цінують проекти, що репрезентують локальні традиції та культурну унікальність, адже це формує емоційний зв'язок і підвищує рівень довіри до території [24].

Серед пріоритетних напрямів розвитку територіальних громад важливе місце посідає досягнення екологічної сталості як невіддільної складової стратегії сталого розвитку. Це передбачає реалізацію екологічно орієнтованої політики, впровадження чистої енергетики, адаптацію до змін клімату,



раціональне використання земельних і природних ресурсів, збереження екосистем і біорізноманіття, а також формування культури здорового способу життя у гармонії з довкіллям. Водночас важливим є впровадження сталих моделей виробництва й споживання, розвиток інфраструктури, зниження ризиків надзвичайних ситуацій та пристосування до змін клімату [20].

Ці напрями складають основу для комплексного підходу до розвитку територіальних громад, який передбачає інтеграцію різних чинників та ресурсів з метою забезпечити цілісне управління розвитком. Водночас успішність цього процесу потребує системного управління, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль, забезпечуючи своєчасну реакцію на виклики й ефективно залучення місцевих ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

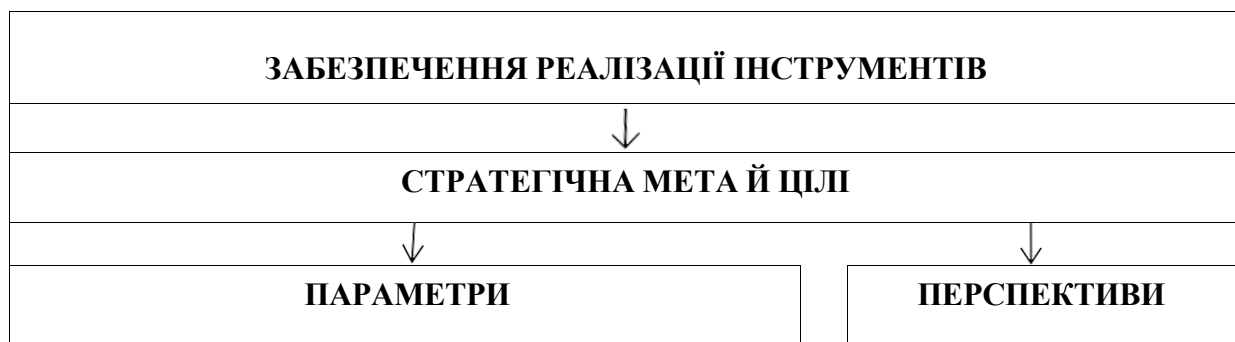
Одним з основних чинників покращення добробуту населення є здатність громади залучати інвестиції, сприяти підприємницькій активності та формувати інноваційні сектори, орієнтуючись на створення ефективних робочих місць і конкурентоспроможних товарів. У цьому контексті набуває особливої важливості проблема об'єднання ресурсів і впровадження інноваційних підходів до розвитку підприємництва як складових інвестиційної привабливості сільських територіальних громад [8].

Зазначимо, що основною проблемою для України та її територіальних громад після війни є необхідність мобілізації значних фінансових ресурсів для відновлення. Згідно з оцінками KSE Institute, потреби у відновленні оцінюються понад 411 млрд доларів [21]. Процес відновлення країни буде враховувати специфічні потреби кожної території, обсяг фінансування для яких уже оцінюється в сотні мільярдів гривень. Водночас реформа децентралізації призвела до того, що всі громади мають однаковий правовий статус, рівні фінансові можливості та однакові умови для розвитку [22]. Однак воєнні дії завдали значних руйнувань і збитків, що вимагають швидкого реагування і значних інвестицій для відновлення.



Зазначимо, що в умовах інституційного оновлення системи місцевого самоврядування та реалізації політики цифрової трансформації територіальні громади України стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління соціально-економічними проєктами. Попри наявність як універсальних цифрових платформ (Trello, Asana, Microsoft Teams), так і вітчизняних спеціалізованих рішень (e-DEM, Prozorro, Дія), значна частина громад використовує їх обмежено, без належної інтеграції в загальну інституційну логіку управління. Така ситуація створює ризики дублювання функцій, втрати даних, адміністративної неузгодженості та гальмування процесів прийняття рішень [23].

Особливо гостро ці виклики проявилися у 2022–2025 роках, коли територіальні громади функціонували в умовах воєнного стану, обмежених ресурсів, підвищеної управлінської відповідальності та необхідності оперативної адаптації до нових реалій. Відповіддю на них стали цифрові ініціативи, зокрема впровадження системи Prozorro, правового режиму Дія.City, а також платформи цифрового планування громад, прикладом чого є досвід Львівської області. У цих умовах цифрові рішення можуть стати каталізатором зростання ефективності управління, однак реалізація їхнього потенціалу можлива лише за умови наявності інституційної підтримки, достатнього кадрового забезпечення та високого рівня цифрової компетентності користувачів [4, с. 646]. Основні організаційно-економічні інструменти підвищення привабливості сільських територіальних громад представлено на рис. 3.





ОРГАНІЗАЦІЙНІ	ЕКОНОМІЧНІ	
1. Партиципативне управління 2. Агенції місцевого розвитку 4. Формування соціального капіталу 5. Міжмуніципальна співпраця 6. Стратегічне планування	1. Грантове фінансування 2. Публічно-приватне партнерство 3. Податкові стимули 4. Бізнес-інкубатори та кластери 5. Маркетинговий менеджмент 6. Оцінювання економічної безпеки	1. Зміцнення економічної самодостатності 2. Активізація людського капіталу й зайнятості 3. Залучення інвестицій 4. Покращення якості життя населення 5. Підвищення інституційної спроможності громад. 6. Інтеграція в європейський простір

Рис. 3. Організаційно-економічні інструменти підвищення привабливості сільських територіальних громад

Джерело: сформовано авторами

Деталізуємо особливості організаційних інструментів підвищення привабливості сільських територіальних громад: партиципативне управління проявлятиметься в активному залученні мешканців до прийняття рішень (бюджет участі, стратегічне планування); агенції місцевого розвитку – це інституції для підтримки бізнесу, проєктної діяльності, інвесторів; формування соціального капіталу полягатиме в підтримці самоорганізації населення, волонтерства, громадських ініціатив; міжмуніципальна співпраця – об'єднання зусиль кількох ТГ для реалізації масштабних проєктів; стратегічне планування полягатиме в розробленні стратегій розвитку з урахуванням ресурсів і потреб громади; цифровізація управління стосуватиметься впровадження цифрових сервісів (e-DEM, Prozorro, Дія, CRM, онлайн-комунікації тощо).

Відповідно, реалізація економічних інструментів також сприятиме підвищенню привабливості сільських територіальних громад: грантове фінансування реалізується через залучення міжнародних, державних та регіональних коштів для проєктів розвитку; публічно-приватне партнерство полягає у співпраці з бізнесом для реалізації соціально значущих проєктів; податкові стимули – пільги для інвесторів, малого бізнесу, стартапів; бізнес-



інкубатори та кластери – підтримка підприємництва, нових виробництв, кооперативів; маркетинговий менеджмент – формування інвестиційного іміджу громади, просування проєктів; оцінювання економічної безпеки – використання систем оцінювання стабільності (індикативний, експертний, статистичний, інтегральний, SWOT-аналіз, моделювання, моніторинг тощо).

З огляду на запропонований у дослідженні комплекс організаційно-економічних інструментів, визначено очікувані результати їхньої реалізації в розрізі основних напрямів впливу. У таблиці 1 подано узагальнення потенційних ефектів від впровадження таких інструментів із відповідними орієнтовними індикаторами для моніторингу їхньої ефективності.

Таблиця 1

Очікувані результати реалізації організаційно-економічних інструментів у розвитку сільських територіальних громад

Напрямок реалізації	Очікуваний результат	Орієнтовні індикатори оцінювання ефективності
Інвестиційна привабливість	підвищення прозорості управлінських рішень, залучення інвесторів, реалізація спільних проєктів	кількість інвестпроєктів; обсяг залучених інвестицій; позиція в рейтингах прозорості ОМС
Розвиток людського капіталу	залучення молоді, створення робочих місць, активізація участі мешканців у громадському житті	частка молоді у структурі населення; рівень зайнятості; індекс громадської участі
Підприємницька активність	зростання МСП, розвиток кооперативів, спрощення процедур для бізнесу	кількість зареєстрованих МСП; кількість кооперативів; індекс легкості ведення бізнесу
Економічна самодостатність громад	диверсифікація місцевої економіки, розвиток агропереробки, енергетична автономія	частка агропереробки в місцевому ВВП; обсяг виробництва ВДЕ; енергоспоживання з локальних джерел



Інфраструктура та якість життя	розвиток соціальної інфраструктури, упровадження цифрових сервісів, підтримка культурної активності	доступ до базових послуг (% населення); кількість цифрових адміністративних сервісів; культурні заходи на 1 тис. осіб
Інтеграція в європейський простір	підвищення проєктної активності, участь у регіональних та європейських програмах розвитку	кількість поданих/підтриманих заявок до ЄС; обсяг залучених коштів із міжнародних фондів

Джерело: сформовано авторами

Аналіз запропонованих очікуваних результатів свідчить про системну орієнтацію дослідження на багатовекторний вплив організаційно-економічних інструментів. Зокрема, інвестиційна привабливість громад прямо корелює з рівнем розвитку інфраструктури, інституційної спроможності та цифровізації управління. Увага до людського капіталу й підприємництва відображає фокус на внутрішніх ресурсах громад, а інтеграція екологічної складової підкреслює необхідність переходу до сталих моделей розвитку. У таблиці 1 продемонстровано практичну значущість результатів дослідження: кожен напрям має конкретний набір індикаторів, що можуть використовуватись управліннями, донорами та аналітиками для оцінювання успішності реалізації місцевих політик. Такий підхід забезпечує можливість для адаптації інструментів під потреби конкретної громади з урахуванням її ресурсного потенціалу, пріоритетів та викликів воєнного часу.

Висновки. Результати дослідження засвідчують, що формування привабливості сільських територіальних громад є багатовекторним процесом, який базується на інтеграції організаційно-економічних інструментів. У дослідженні встановлено, що системне поєднання організаційно-економічних інструментів формує підґрунтя для підвищення економічної стійкості та привабливості сільських територіальних громад, а також узагальнено сучасні підходи до формування й реалізації таких інструментів, згрупованих за функціональними ознаками. Зокрема, інституційні механізми охоплюють



стратегічне планування, партисипативне управління та міжмуніципальну співпрацю; фінансові інструменти – підтримку малого бізнесу, грантове фінансування, податкові стимули та публічно-приватне партнерство; цифрові рішення – впровадження сервісів е-урядування (e-DEM, Prozorro, Дія), CRM-систем і аналітичних платформ; комунікаційно-маркетингові інструменти – засоби маркетингового менеджменту та формування інвестиційного іміджу громади. Запропонована класифікація інструментів та візуалізована модель інтеграції інструментів дає змогу адаптувати управлінські рішення під потреби громади, підвищуючи ефективність стратегічного планування.

Застосування визначених інструментів сприятиме досягненню таких результатів: при належному ресурсному забезпеченні очікується зростання індексу інвестиційної привабливості на 10–15%, збільшення частки молоді в місцевому бізнесі, підвищення індексу соціального розвитку громад, збільшення кількості МСП, посилення проєктної активності громад, покращення інфраструктурного забезпечення та розбудова іміджу громади як стабільного й перспективного середовища для життя та розвитку. Особливої ваги це набуває в умовах воєнного стану, коли виникає нагальна потреба в оперативному відновленні та пошуку нових моделей локального економічного зростання. Пріоритетними у цьому контексті є локальні експортно орієнтовані галузі, такі як зерновиробництво та медоваріння, а також індустріальні сектори, зокрема харчова промисловість.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні моделей цифрового управління проєктами розвитку, адаптованих до умов сільських громад із низьким рівнем цифрової інфраструктури, а також на аналізі механізмів підвищення фінансової самостійності ТГ у процесі післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки (офіційно затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020



року № 695). *Верховна Рада України: офіц. сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

2. Плану відновлення України. *Відновлення України: вебсайт*. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2025).

3. Паламаренко Я. В., Пришляк Н. В. Розвиток підприємництва на сільських територіях і партнерства як інструмента його забезпечення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2 (64). С. 135–148. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-2-9

4. Полікровський Р. Цифрові платформи як каталізатор ефективного проєктного управління в територіальних громадах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. №338(1). С. 645–651. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96>

5. Цегельник Н., Ярмолук О. Методологічні підходи до оцінки економічної безпеки територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-43>

6. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.12.33

7. Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Варченко О. О. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1 (52). С. 473–482. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-68>

8. Liu J., Li F. Rural revitalization driven by digital infrastructure: Mechanisms and empirical verification. *Journal of Digital Economy*. 2024. № 3. P. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2025.01.002>

9. Martos-Pedrero A., Joaquín Cortés-García F., Abad-Segura E., Belmonte-Urena L. J. Internationalization, innovation, and resilience: Financial



performance of agricultural cooperatives in southeastern Spain's rural economy. *Journal of Rural Studies*. 2025. № 117. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2025.103682>

10. Fuseini M. N. Rural infrastructure and livelihoods enhancement: The case of Community-Based Rural Development Program in Ghana. *Heliyon*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33659>

11. Christiaan S. Conditions for Co-creation: Lessons from a planning tool for rural facility decline. *Journal of Rural Studies*. 2025. № 113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103512>

12. Hu Z., Song G., Hu Z., Fang J. An improved dynamic game analysis of farmers, enterprises and rural collective economic organizations based on idle land reuse policy. *Land Use Policy*. 2024. № 140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107098>

13. Перегуда Ю. Основи формування конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2022. № 34. С. 4–11. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/566> (дата звернення: 21.03.2025).

14. Державна служба статистики України: офіц. сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2025).

15. Головка Л., Худинець В., Головка Т. Проектна діяльність у територіальних громадах (на прикладі Колочавської територіальної громади Закарпатської області). *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 1 (59). С. 35–54. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.035>

16. Huang Z., Wang L., Meng J. Does rural e-commerce improve the economic resilience of family farms? *International Review of Economics & Finance*. 2024. № 95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103505>

17. Благун І., Гриневич Л., Диха М. Маркетинговий менеджмент в системі забезпечення інвестиційної діяльності підприємств територіальних



громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. № 340(2). С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-2>

18. Lang W., Chi-man Hui E., Chen T., Huang Y. A pathway to empower rural resilience through rural computing: An exploratory study. Author links open overlay panel. *Applied Geography.* 2025. № 176. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2025.103530>

19. Тешева Л. В. Вплив системи мотивації персоналу на формування бренду компанії. *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship* (Riga, October 10 – November 20, 2022). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 152–155. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/49213/1/Рига%20Жовтень-листопад%202022.pdf#page=160> (дата звернення: 21.03.2025).

20. Du S., Xu Y., Wang L. Predicting economic resilience: A machine learning approach to rural development. *Alexandria Engineering Journal.* 2025. № 121. Р. 193–200. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aej.2025.02.049>

21. УКРІНФОРМ: офіц. сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3686021-vidnovlenna-ekonomiki-ukraini-kostuvatime-411-milardiv-svitovij-bank.html> (дата звернення: 21.03.2025).

22. Felton S., Fleming-Muñoz D. A., Measham T. Beyond the initial boom: Energy transitions can improve rural development indicators. *Journal of Rural Studies.* 2025. № 118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2025.103659>

23. Lin L., Li M., Yi W., Jiang Y., Zhu F. Rural B&B entrepreneurs' lifestyle pursuits and rural resilience. *International Journal of Hospitality Management.* 2024. № 123. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103920>

24. Lytvynenko, K. Cultural identity as a factor in the competitiveness of gastronomic projects in a multinational environment. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484702>