КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КРИВОВ ІГОР ІГОРОВИЧ

УДК 352.07:330.322(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування
галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання чужих ідей, результатів і текстів мають посилання на відповідне джерело. _____ Кривов І.І.

Науковий керівник: Сурай Інна Геннадіївна, доктор наук з державного управління, професор

Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кривов І. І. Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника Міністерства освіти і науки України, м. Івано-Франківськ, 2026.

Дослідження виконане на тему, актуальність якої зумовлена тим, що в умовах децентралізації, воєнних втрат, післявоєнного відновлення та зростання ролі місцевого самоврядування інвестиційний розвиток територіальних громад набув значення одного з ключових чинників забезпечення територіальної стійкості, модернізації інфраструктури, пожвавлення місцевої економіки та підвищення якості життя населення. Водночас у практиці публічного управління є «розриви» між стратегічним плануванням, бюджетно-ресурсним забезпеченням, процедурною реалізацією проєктів, моніторингом і корекцією рішень, що знижує керованість інвестиційного циклу та обмежує здатність громад до формування відтворюваного інвестиційного результату.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: системний, інституційний, функціональний, структурно-логічний, порівняльний, нормативно-правовий, проблемно-діагностичний і моделювальний підходи. У роботі використано методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, класифікації, компаративного аналізу, структурно-функціонального моделювання, факторного аналізу, логічного конструювання управлінських алгоритмів, а також підходи до побудови прикладних інструментів оцінювання результативності та моніторингу інвестиційного розвитку територіальних громад.

За результатами дослідження досягнуто мету – розроблено науково обґрунтовані пропозиції з підвищення інвестиційної привабливості

територіальних громад на основі реалізації механізмів публічного управління їх інвестиційним розвитком. Для досягнення поставленої мети розв'язано такі завдання: узагальнено теоретико-методологічні підходи до дослідження інвестиційного розвитку територіальних громад як об'єкта публічного управління; систематизовано наукові підходи до визначення сутності, структури та змісту механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад; здійснено діагностику нормативно-правового та інституційного забезпечення інвестиційного розвитку територіальних громад в Україні; проаналізовано сучасний стан реалізації механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад та виявлено ключові системні проблеми і дисфункції управління інвестиційними процесами на місцевому рівні; узагальнено європейські підходи до публічного управління територіальним розвитком та визначено можливості їх адаптації в українських умовах; розроблено науково обґрунтовану факторну модель публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад; розроблено алгоритм формування керованого інвестиційного циклу територіальної громади та запропоновано систему показників оцінювання результативності відповідних управлінських механізмів.

При цьому, уперше розроблено факторну модель публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад, у якій системно поєднано ендогенні та екзогенні фактори інвестиційного розвитку з механізмами їх публічно-управлінської координації, а інвестиційний результат інтерпретовано як функцію взаємодії територіального капіталу, інституційно-регуляторного середовища та організаційно-управлінської спроможності громади. Запропонована модель дає змогу структурувати фактори за функціональними блоками, розмежовувати керовані й обмежувальні параметри, виявляти вузли втрати керованості та визначати пріоритетні напрями адресного управлінського впливу на рівні територіальних громад.

Удосконалено методологічний підхід до організації керованого інвестиційного циклу територіальної громади, представлений у вигляді

алгоритму, що базується на формалізації взаємопов'язаних фаз стратегічної ідентифікації потреб розвитку, формування портфеля інвестиційних проєктів, інтеграції з бюджетним процесом, процедурної реалізації, моніторингу результативності та управлінської корекції. Запропонований алгоритм передбачає вбудований контур зворотного зв'язку між етапами планування, реалізації, оцінювання та корекції управлінських рішень, що забезпечує процедурну замкненість циклу, підвищує передбачуваність і відтворюваність управлінських рішень, узгоджує стратегічні, бюджетні та проєктні інструменти та зменшує ризики фрагментарності інвестиційної політики територіальної громади.

Удосконалено систему показників оцінювання результативності публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад шляхом побудови трирівневої системи, у якій стратегічний рівень відображає довгостроковий вплив інвестиційної політики на розвиток територіальної громади, операційний рівень дозволяє оцінити результативність формування та реалізації інвестиційного портфеля, а процесний рівень фіксує якість процедур, стабільність регламентів, ефективність координації між учасниками, своєчасність рішень і здатність системи до корекції. Обґрунтовано, що поєднання цих рівнів забезпечує перехід від формальної звітності до реального механізму управлінської діагностики, у тому числі довгострокового впливу інвестицій на розвиток територіальної громади.

Набули подальшого розвитку теоретико-методологічні підходи до визначення сутності та структури механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад, які трактуються як інтегрована система взаємодії інституційно-правових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних і партнерсько-комунікаційних інструментів. Визначено функціональне призначення кожного компонента у забезпеченні керованості повного інвестиційного циклу громади — від формування нормативної визначеності та процедурної стабільності до координації рішень, ресурсної узгодженості та доказової аналітики. Ідентифіковано критичний вузол втрати керованості, пов'язаний зі слабкою

інституційною спроможністю територіальних громад щодо супроводу інвестора та управління інвестиційним циклом, що проявляється у дефіциті чітких «точок входу», нестачі підготовлених кадрів, слабкості цифрових сервісів, відсутності процедурної стандартизації та недостатності інформаційно-аналітичного забезпечення.

Подальшого розвитку набули науково обґрунтовані підходи до управління ризиками інвестиційного розвитку територіальних громад, які доповнено класифікацією безпекових, фінансових, процедурних та інституційних ризиків, характерних для умов воєнних трансформацій та потреб повоєнного відновлення. Обґрунтовано необхідність інтеграції спеціалізованих інструментів ризик-менеджменту безпосередньо у систему публічного управління на місцевому рівні на етапах стратегічного відбору проєктів, бюджетної пріоритизації, процедурного супроводу, моніторингу реалізації та корекції управлінських рішень для мінімізації відхилень від стратегічних цілей розвитку в умовах високої невизначеності.

Подальшого розвитку набули також науково обґрунтовані підходи щодо адаптації європейських стандартів управління публічними інвестиціями до умов функціонування громад України, які ґрунтуються на параметризації європейського досвіду з урахуванням особливостей системи багаторівневого врядування, а також інституційних і безпекових обмежень, що виникають у процесі європейської інтеграції та відбудови територій. Доведено, що практична цінність таких підходів полягає не у формальному запозиченні окремих практик, а в їх селективній імплементації в механізми стратегічного планування, портфельного управління, цифровізації процедур і моніторингу результативності на рівні територіальних громад.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні узагальнення, методологічні рішення та прикладні управлінські інструменти можуть бути використані для вдосконалення публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад. Розроблені факторна модель, алгоритм керованого інвестиційного циклу та

трирівнева система оцінювання результативності придатні для застосування у практиці органів державної влади й органів місцевого самоврядування під час підготовки та реалізації стратегічних і програмних документів розвитку, формування інвестиційних портфелів громад, організації моніторингу та коригування управлінських рішень. Одержані результати можуть бути використані також для посилення інституційної спроможності територіальних громад у сфері залучення та супроводу інвестора, підвищення процедурної прозорості, узгодженості управлінських дій і розбудови аналітичної основи прийняття рішень. Окремі положення дисертації доцільно використовувати в освітньому процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Ключові слова: публічне/державне управління, механізми публічного управління, державна інвестиційна політика, сталий розвиток, децентралізація, інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційна спроможність, інвестиційний розвиток, територіальні громади, розвиток територіальних громад, ефективність управління, європейська інтеграція, факторна модель.

ABSTRACT

Kryvov I. I. Mechanisms of Public Management of Investment Development of Territorial Communities. – Qualification scientific work on manuscript rights.

PhD dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 – Public Management and Administration, specialty 281 – Public Management and Administration. Vasyl Stefanyk Carpathian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ivano-Frankivsk, 2026.

The study was carried out on a topic whose relevance is determined by the fact that, under the conditions of decentralization, wartime losses, post-war recovery, and the growing role of local self-government, the investment development of territorial communities has become one of the key factors in ensuring territorial resilience, infrastructure modernization, revitalization of local economies, and improvement of the population’s quality of life. At the same time, public management practice reveals

persistent “gaps” between strategic planning, budgetary and resource support, the procedural implementation of projects, monitoring, and the adjustment of decisions, which reduces the governability of the investment cycle and limits communities’ capacity to generate a reproducible investment outcome.

The methodological framework of the study is based on general scientific and special methods of scientific inquiry, including systemic, institutional, functional, structural-logical, comparative, legal-regulatory, problem-diagnostic, and modeling approaches. The study employs methods of scientific generalization, analysis and synthesis, induction and deduction, classification, comparative analysis, structural-functional modeling, factor analysis, logical construction of managerial algorithms, as well as approaches to the development of applied tools for performance assessment and monitoring of the investment development of territorial communities.

The research achieved its stated objective, namely, the development of scientifically substantiated proposals for enhancing the investment attractiveness of territorial communities through the implementation of public management mechanisms for their investment development. To attain this objective, the following tasks were accomplished: theoretical and methodological approaches to the study of the investment development of territorial communities as an object of public management were generalized; scholarly approaches to defining the essence, structure, and content of public management mechanisms for the investment development of territorial communities were systematized; the legal-regulatory and institutional framework for the investment development of territorial communities in Ukraine was diagnosed; the current state of implementation of public management mechanisms for the investment development of territorial communities was analyzed and the key systemic problems and dysfunctions in the management of investment processes at the local level were identified; European approaches to public management of territorial development were synthesized and the possibilities of their adaptation to Ukrainian conditions were determined; a scientifically substantiated factor-based model of public management of the investment development of territorial communities was developed; an algorithm for shaping a managed investment cycle of a territorial community was designed; and a

system of indicators for assessing the performance of the relevant managerial mechanisms was proposed.

At the same time, a factor-based model of public management of the investment development of territorial communities was developed for the first time. This model systematically integrates endogenous and exogenous factors of investment development with the mechanisms of their public-management coordination, while the investment outcome is interpreted as a function of the interaction among territorial capital, the institutional-regulatory environment, and the organizational-managerial capacity of the community. The proposed model makes it possible to structure factors into functional blocks, distinguish between controllable and constraining parameters, identify nodes of loss of governability, and determine priority directions for targeted managerial influence at the level of territorial communities.

The methodological approach to organizing a managed investment cycle of a territorial community has been improved and presented in the form of an algorithm based on the formalization of interconnected phases of strategic identification of development needs, formation of an investment project portfolio, integration with the budget process, procedural implementation, performance monitoring, and managerial adjustment. The proposed algorithm provides for an embedded feedback loop between the stages of planning, implementation, evaluation, and correction of managerial decisions, thereby ensuring the procedural closure of the cycle, increasing the predictability and reproducibility of managerial decisions, aligning strategic, budgetary, and project-based instruments, and reducing the risks of fragmentation in the investment policy of a territorial community.

The system of indicators for assessing the performance of public management of the investment development of territorial communities has been improved through the construction of a three-level system, in which the strategic level reflects the long-term impact of investment policy on the development of a territorial community, the operational level makes it possible to assess the effectiveness of the formation and implementation of the investment portfolio, and the process level captures the quality of procedures, the stability of regulations, the effectiveness of coordination among

stakeholders, the timeliness of decisions, and the system's capacity for adjustment. It is substantiated that the combination of these levels ensures a transition from formal reporting to a genuine mechanism of managerial diagnostics, including the long-term impact of investment on the development of a territorial community.

Further development was given to the theoretical and methodological approaches to defining the essence and structure of public management mechanisms for the investment development of territorial communities, which are interpreted as an integrated system of interaction among institutional-legal, organizational-managerial, financial-economic, information-analytical, and partnership-communication instruments. The functional purpose of each component in ensuring the governability of the full investment cycle of a community was identified, ranging from the formation of regulatory certainty and procedural stability to the coordination of decisions, resource alignment, and evidence-based analytics. A critical node of loss of governability related to the weak institutional capacity of territorial communities to support investors and manage the investment cycle was identified; this manifests itself in the lack of clearly defined "entry points," shortages of trained personnel, the weakness of digital services, the absence of procedural standardization, and insufficient information and analytical support.

Further development was also given to scientifically substantiated approaches to managing the risks of investment development of territorial communities, supplemented by a classification of security, financial, procedural, and institutional risks typical of wartime transformations and the needs of post-war recovery. The need to integrate specialized risk-management instruments directly into the system of public management at the local level was substantiated at the stages of strategic project selection, budget prioritization, procedural support, implementation monitoring, and adjustment of managerial decisions in order to minimize deviations from strategic development goals under conditions of high uncertainty.

Further development was likewise given to scientifically substantiated approaches to adapting European standards of public investment management to the operating conditions of communities in Ukraine. These approaches are based on the

parameterization of European experience, taking into account the specific features of the multilevel governance system, as well as the institutional and security constraints arising in the course of European integration and territorial recovery. It was demonstrated that the practical value of such approaches lies not in the formal borrowing of individual practices, but in their selective embedding into the mechanisms of strategic planning, portfolio management, digitalization of procedures, and performance monitoring at the level of territorial communities.

The practical significance of the research results lies in the fact that the theoretical generalizations, methodological solutions, and applied managerial instruments proposed in the study may be used to improve public management of the investment development of territorial communities. The developed factor-based model, the algorithm of the managed investment cycle, and the three-level performance assessment system are suitable for application in the practice of public authorities and local self-government bodies in the preparation and implementation of strategic and program development documents, the formation of community investment portfolios, and the organization of monitoring and adjustment of managerial decisions. The results obtained may also be used to strengthen the institutional capacity of territorial communities in the area of investor attraction and support, enhance procedural transparency, improve the coherence of managerial actions, and build an analytical foundation for decision-making. Certain provisions of the dissertation may be used in the educational process of higher education institutions in the training of specialists in the specialty “Public Management and Administration.”

Keywords: public management/ administration, мechanisms of public administration, state investment policy, sustainable development, decentralization, investments, investment activity, investment capacity, investment development territorial communities, development of territorial communities, management/governance efficiency, European integration, factor model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Статті у фахових виданнях України категорії Б:

1. Кривов І.І. Інвестиційний розвиток як елемент публічного управління територіями. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). С. 283–292.

DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-283-292

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8002

2. Кривов І.І. Факторно-орієнтована модель публічного управління інвестиційним розвитком. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(46). С. 25-38.

DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-25-38;

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10966

3. Кривов І.І. Впровадження елементів Cohesion Policy у публічне управління інвестиційним розвитком територіальних громад. *Наукові перспективи.* 2025. № 11(65). С. 257-267.

DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-257-267

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/32605

4. Кривов І. І., Сурай І. Г. SMART-спеціалізація територіальних громад: механізми публічного управління в умовах децентралізації та європейської інтеграції. *Наукові перспективи.* 2025. № 12(66). С. 356–364.

DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-356-364;

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/34414/34390

Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження:

1. Кривов І.І. Формування інвестиційного клімату на рівні територій: нові підходи та виклики. *Modern Science is the Connection Between Scientific Research and Economic Developmen*t : proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (Lviv, Ukraine. 10–12 February 2025р.). Львів, 2025. С. 45–46.

URL:https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/02/Lviv_Ukraine_10.02.25.pdf

2. Кривов І.І. Територіально-орієнтовані механізми публічного управління інвестиційним розвитком. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України* : тези міжнародної конференції (м. Ірпінь, 22 лютого 2024р.). Ірпінь, 2024. С. 204–210.

URL: https://dpu.edu.ua/naukovi-zakhody/konferentsiia-molodykh-vchenykh-finansovi-mekhanizmy-zabezpechennia-vidnovlennia-ekonomiky-ukrainy-v-suchasnykh-umovakh

3. Кривов І.І. Правове забезпечення розвитку інвестиційної привабливості на рівні територіальних громад. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.). 2025. С. 373-375.

URL: https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП..... 14
РОЗДІЛ 1.НАУКОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 23
1.1. Територія, територіальна громада та розвиток як базові категорії дослідження 23
1.2. Інвестиційний розвиток територіальної громади як об’єкт і результат публічного управління 43
1.3. Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад..... 68
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 89
2.1. Нормативно-правове забезпечення механізмів інвестиційного розвитку територіальних громад 89
2.2. Організаційно-методичний стан реалізації механізмів інвестиційного розвитку на рівні територіальних громад 108
2.3. Європейські стандарти публічного управління територіальним розвитком як джерело адаптації для України..... 130
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 149
3.1. Факторна модель інвестиційного розвитку територіальних громад як інструмент управлінської діагностики 149
3.2. Алгоритм формування керованого інвестиційного циклу територіальної громади 175
3.3. Система показників результативності інвестиційного розвитку територіальних громад у публічно-управлінському вимірі 193
ВИСНОВКИ..... 216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 223
ДОДАТКИ..... 245

ВСТУП

Актуальність теми. Інвестиційний розвиток територіальних громад є одним із ключових чинників забезпечення соціально-економічної стійкості держави, формування конкурентоспроможної економіки та підвищення якості життя населення. Саме на рівні територіальних громад відбувається концентрація ресурсів розвитку, формування інвестиційних ініціатив, створення сприятливого середовища для підприємницької діяльності та реалізація інфраструктурних проєктів, що визначають довгострокову динаміку місцевого розвитку. У сучасних умовах децентралізації публічної влади та розширення повноважень органів місцевого самоврядування зростає роль ефективних механізмів публічного управління, здатних забезпечити системну організацію інвестиційних процесів на рівні територій.

Важливість інвестиційного розвитку громад відображена у стратегічних документах державної політики. Зокрема, положення Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки спрямовані на формування конкурентоспроможних територій, підвищення інвестиційної привабливості регіонів та розвиток інфраструктурного потенціалу громад. Ці орієнтири узгоджуються з підходами політики згуртованості Європейського Союзу, що передбачає посилення ролі територіального виміру розвитку, стимулювання інвестиційної активності на місцевому рівні та використання програмно-проєктного підходу до управління публічними інвестиціями. Стратегічні пріоритети, визначені Порядком денним ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року, також підкреслюють важливість інвестицій у розвиток інфраструктури, інновацій, економічного зростання та сталих громад.

У цьому контексті державна інвестиційна політика розглядається як складова державної політики, що визначає стратегічні пріоритети, інституційні рамки, нормативно-правові умови та інструменти публічного впливу на інвестиційні процеси з метою забезпечення структурної модернізації економіки, територіального розвитку та відновлення. Для територіальних громад її значення

полягає у формуванні багаторівневих рамкових умов, за яких органи місцевого самоврядування реалізують механізми публічного управління інвестиційним розвитком, узгоджуючи локальні пріоритети з державними та регіональними цілями розвитку.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови соціально-економічного розвитку територій України та контекст реалізації інвестиційної політики. Сталося руйнування інфраструктури, скорочення інвестиційної активності, посилення ресурсних обмежень та зросли потреби у відновленні територій. За таких умов особливого значення набуває здатність системи публічного управління забезпечувати ефективну організацію інвестиційних процесів, координацію дій різних рівнів влади, залучення внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів, а також формування прозорих механізмів реалізації проєктів розвитку. Водночас процеси післявоєнного відновлення актуалізують потребу у впровадженні сучасних управлінських інструментів планування, програмування та моніторингу публічних інвестицій на рівні територіальних громад.

На актуальність дослідження проблем публічного управління територіальним та інвестиційним розвитком вказують численні наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади державного управління, розвитку територій та функціонування інститутів публічної влади досліджували такі українські науковці, як В. Бакуменко, Т. Бєльська, Я. Бережний, О. Бойко, О. Дем’янчук, О. Кравченко, Т. Лозинська, М. Масик, П. Надолішній, В. Ребкало, Ю. Сурмін, В. Тертичка, В. Трощинський, І. Шумляєва та ін. Значний внесок у дослідження проблем регіонального розвитку, інвестиційної привабливості територій та механізмів економічного розвитку регіонів зробили Б. Данилишин, В. Геєць, М. Долішній, О. Амоша, І. Сторонянська, С. Пухир та інші дослідники.

Окремий масив досліджень присвячено практичним аспектам реалізації інвестиційної політики в сучасних умовах – воєнного стану та на майбутнє – повоєнного відновлення. Зокрема, теоретико-методологічні та конституційно-правові засади публічного управління територіальними громадами, а також

питання ефективності управління інвестиційною діяльністю в системі їхнього розвитку в умовах економічної нестабільності досліджено у працях Р. Щура, А. Томашевської, І. Сурай, О. Федорчак та О. Жук. Питання інституційної спроможності територій та удосконалення фінансово-економічних важелів стимулювання регіонального розвитку, зокрема крізь призму підтримки малого і середнього підприємництва, знайшли своє відображення у працях Н. Бондарчук, В. Красилюка та інших представників сучасної наукової думки.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць з публічного управління територіальним розвитком, недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісної системи механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад, інтеграції стратегічного планування, програмування інвестиційних проєктів, ресурсного забезпечення та моніторингу результативності управлінських рішень. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення та розробки сучасних інструментів підвищення керованості інвестиційних процесів на рівні територіальних громад.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження було реалізоване у межах науково-дослідної роботи за темою «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (номер державної реєстрації №0120U100494). Зокрема, обґрунтовано теоретико-методичні та прикладні положення щодо удосконалення механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад, спрямованих на підвищення керованості інвестиційних процесів, результативності управлінських рішень і спроможності громад до відтворюваного інвестиційного розвитку на місцевому рівні.

Мета дослідження полягає у розробці науково-обґрунтованих пропозицій з підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад на основі реалізації механізмів публічного управління їх інвестиційним розвитком.

Для досягнення мети поставлено та послідовно розв'язано такі **завдання**:

– узагальнити теоретико-методологічні засади дослідження інвестиційного розвитку територіальних громад та систематизувати наукові підходи до визначення сутності, структури й змісту механізмів публічного управління цим процесом;

– здійснити діагностику нормативно-правового забезпечення та сучасного стану реалізації відповідних механізмів в Україні з метою ідентифікації системних проблем, функціональних розривів та «вузлів втрати керованості» в інвестиційному циклі громад;

– узагальнити європейські підходи до публічного управління територіальним розвитком та визначити можливості їх адаптації для удосконалення механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад України;

– розробити науково обґрунтовану факторну модель публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад;

– розробити алгоритм формування керованого інвестиційного циклу територіальної громади;

– запропонувати систему показників оцінювання результативності публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад.

Предметом дослідження є механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, які забезпечують комплексне розкриття предмета дослідження. У роботі застосовано: системний аналіз (для формування цілісного бачення інвестиційного розвитку як об’єкта публічного управління); інституційний і функціональний підходи (для обґрунтування механізмів та їх взаємозв’язків); порівняльний аналіз (для зіставлення вітчизняних і європейських практик); методи узагальнення та систематизації (для формування висновків і рекомендацій); методичні підходи до

структурування чинників і параметрів інвестиційної привабливості та причинно-наслідкових зв'язків (для побудови прикладних моделей оцінювання й моніторингу). Загальна логіка використання методів орієнтована на отримання результатів, придатних для впровадження в управлінській практиці територіальних громад.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці науково-обґрунтованих пропозицій з підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад на основі реалізації механізмів публічного управління їх інвестиційним розвитком. Зокрема:

уперше:

– розроблено факторну модель публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад, в якій системно поєднано ендогенні та екзогенні фактори інвестиційного розвитку з механізмами їх публічно-управлінської координації, а інвестиційний результат інтерпретується не лише як підсумок ресурсного забезпечення, а як функція взаємодії територіального капіталу, інституційно-регуляторного середовища та організаційно-управлінської спроможності громади. Модель орієнтована на структурування факторів за функціональними блоками, розмежування керованих і обмежувальних параметрів, виявлення вузлів втрати керованості та визначення пріоритетних напрямів адресного управлінського впливу на рівні територіальних громад;

удосконалено:

– методологічний підхід до організації керованого інвестиційного циклу територіальної громади, представлений у вигляді алгоритму, що базується на формалізації взаємопов'язаних фаз стратегічної ідентифікації потреб розвитку, формування портфеля інвестиційних проєктів, інтеграції з бюджетним процесом, процедурної реалізації, моніторингу результативності та управлінської корекції, а також передбачає вбудований контур зворотного зв'язку між етапами планування, реалізації, оцінювання та корекції управлінських рішень. Це забезпечує процедурну замкненість циклу, підвищує передбачуваність і відтворюваність управлінських рішень, узгоджує стратегічні, бюджетні та проєктні інструменти та

зменшує ризики фрагментарності інвестиційної політики територіальної громади;

– систему показників оцінювання результативності публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад шляхом побудови трирівневої системи показників, у якій стратегічний рівень відображає довгостроковий вплив інвестиційної політики на розвиток територіальної громади, операційний рівень дозволяє оцінити результативність формування та реалізації інвестиційного портфеля, а процесний рівень фіксує якість процедур, стабільність регламентів, ефективність координації між учасниками, своєчасність рішень і здатність системи до корекції, що забезпечує перехід від формальної звітності до реального механізму управлінської діагностики, в тому числі і довгострокового впливу інвестицій на розвиток територіальної громади;

набуло подальшого розвитку:

– теоретико-методологічні підходи щодо визначення сутності та структури механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад, які, на відміну від підходів, що обмежуються переліком окремих регуляторних або фінансових засобів, трактуються як інтегрована система взаємодії інституційно-правових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних і партнерсько-комунікаційних інструментів, у межах якої визначено функціональне призначення кожного компонента у забезпеченні керованості повного інвестиційного циклу громади – від формування нормативної визначеності та процедурної стабільності до координації рішень, ресурсної узгодженості та доказової аналітики, а також ідентифіковано критичний вузол втрати керованості, пов’язаний зі слабкою інституційною спроможністю територіальних громад щодо супроводу інвестора та управління інвестиційним циклом, що проявляється у дефіциті чітких “точок входу”, нестачі підготовлених кадрів, слабкості цифрових сервісів, відсутності процедурної стандартизації та недостатності інформаційно-аналітичного забезпечення;

– науково обґрунтовані підходи до управління ризиками інвестиційного розвитку територіальних громад, які доповнено класифікацією безпекових,

фінансових, процедурних та інституційних ризиків, характерних для умов воєнних трансформацій та потреб повоєнного відновлення. Обґрунтовано необхідність інтеграції спеціалізованих інструментів ризик-менеджменту безпосередньо у систему публічного управління на місцевому рівні на етапах стратегічного відбору проєктів, бюджетної пріоритизації, процедурного супроводу, моніторингу реалізації та корекції управлінських рішень для мінімізації відхилень від стратегічних цілей розвитку в умовах високої невизначеності;

– науково обґрунтовані підходи щодо адаптації європейських стандартів управління публічними інвестиціями до умов функціонування громад України, які ґрунтуються на параметризації європейського досвіду з урахуванням особливостей системи багаторівневого врядування, а також інституційних та безпекових обмежень, що виникають у процесі європейської інтеграції та відбудови територій, та передбачають не формальне запозичення окремих практик, а їх селективна імплементація у механізми стратегічного планування, портфельного управління, цифровізації процедур і моніторингу результативності на рівні територіальних громад.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретичних положень, методологічних підходів і управлінських інструментів для підвищення ефективності публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад. Запропонована факторна модель публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад, алгоритм керованого інвестиційного циклу територіальної громади та трирівнева система показників оцінювання результативності можуть бути використані органами державної влади та органами місцевого самоврядування при формуванні та реалізації стратегій місцевого розвитку, програм соціально-економічного розвитку, інвестиційних портфелів територіальних громад і систем моніторингу їх результативності. Практичні результати дослідження також можуть застосовуватися у діяльності регіональних та місцевих органів влади при удосконаленні інституційно-організаційних механізмів залучення інвестицій,

підвищенні прозорості управлінських процедур і формуванні доказової основи прийняття управлінських рішень. Окремі положення дисертації можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Результати дисертаційного дослідження використано:

– у діяльності Нововолинської міської ради (робота профільної постійної комісії) – для вдосконалення локального нормативно-правового забезпечення інвестиційної діяльності, застосування показникових підходів (KPI) у моніторингу програм розвитку, використання окремих етапів алгоритмізованих процедур управління інвестиційною діяльністю органу місцевого самоврядування та підготовки пропозицій щодо цифровізації сервісів супроводу інвестора (Довідка впровадження від 22.10.2025 №22-25);

– у діяльності Громадської організації «Рух місцевих громад» – у межах програм підтримки територіальних громад і підготовки стратегій їх поствоєнного відновлення, застосування підходів до оцінювання інституційної спроможності, структурування територіального капіталу, цифрових інструментів взаємодії з інвесторами та процедур моніторингу ефективності проєктів (Довідка впровадження від 01.11.2025 №01-11/25-02);

– у Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут» – шляхом інтеграції елементів методичного інструментарію дисертації в освітній процес та науково-методичну роботу, алгоритмізація управлінських процедур, використання моделей оцінювання інституційної спроможності та цифрових підходів до підтримки управлінських рішень (Довідка впровадження від 26.10.2025 №26-10/25).

Особистий внесок здобувача. Ідея, розробки, положення, висновки та наукові результати отримані безпосередньо автором. Дисертаційне дослідження виконано автором самостійно та містить актуалізовані науково обґрунтовані висновки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-

практичних заходах, зокрема: на міжнародній конференції «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України» (Ірпінь, 22 лютого 2024 р.); на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (Київ, 18 лютого 2025 р.); на 1st International Scientific and Practical Conference «Modern Science is the Connection Between Scientific Research and Economic Development» (Львів, 10–12 лютого 2025 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження опубліковані дисертантом самостійно та у співавторстві в 7 наукових працях, зокрема: 4 наукових статтях у фахових виданнях України (із них: 3 – одноосібних), 3 тезах доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 256 сторінок, з них основного тексту – 212 сторінок. Робота містить 8 рисунків, 16 таблиць, 5 додатків на 12 сторінках. Список використаних джерел налічує 201 найменування, з них 34 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Територія, територіальна громада та розвиток як базові категорії дослідження

Еволюція категорії «територія» у публічно-управлінському дискурсі відображає зміну оптики від просторово-географічного тлумачення до інституційно-процедурного розуміння території як організованого публічного простору. На ранніх стадіях термінологічна традиція фіксувала територію передусім як «місце» і «простір», тобто як фізичну основу розселення, розміщення ресурсів та господарювання. У державотворчій і адміністративно-правовій логіці територія набуває іншої якості: вона стає простором чинності влади та правового порядку, а отже – межами повноважень і відповідальності органів влади.

У сучасній українській нормативній системі територія є не нейтральною географічною категорією, а юридично визначеним простором здійснення суверенітету й публічної влади. Конституційні положення про територіальну цілісність і визначеність державної території забезпечують фундамент для встановлення меж юрисдикції та розподілу владних повноважень між рівнями публічного управління [64]. Відтак територія в публічно-управлінському сенсі постає як рамка легітимності управлінського впливу: поза територіально визначеним контуром компетенція втрачає правову визначеність, а управлінські рішення – обов’язковість.

Паралельно з юридичною традицією формується і соціально-наукова лінія, у межах якої територія перестає сприйматися як «даність» і дедалі більше інтерпретується як результат упорядкування простору через правила, інститути та практики. Р. Д. Сек у теорії територіальності підкреслює, що для людських спільнот територіальність є соціально виробленою стратегією організації

простору, яка пов’язана з контролем доступу, комунікацією та упорядкуванням взаємодій, а не з природною «властивістю місця» [190, с. 1–6]. Для публічного управління це означає, що територія не зводиться до фізичних меж: вона включає правила доступу до ресурсів, режими власності, процедури ухвалення рішень, механізми підзвітності та узгодження інтересів у межах визначеного простору.

Подальший крок еволюції полягає у переході від «території як площини» до «території як соціально-економічної системи». Українська школа дослідження потенціалу розвитку територій наполягає на тому, що ключовим предметом аналізу має бути не стільки ресурсна наявність, скільки здатність територіальної системи підтримувати розвиток через узгоджені процеси, управлінські функції та інституційні умови. О. Бобровська, Т. Крушельницька, Л. Прокопенко та інші розкривають сталий розвиток територій як процес, що потребує балансування соціальних, економічних та екологічних компонентів територіальної системи, а також належної організації управлінських дій, спрямованих на підтримання рівноваги й результативності розвитку [7, с. 8–10]. У межах такого підходу територія виходить за межі «ресурсного контейнера» і трактується як комплекс взаємопов’язаних підсистем, у якому управління має забезпечувати конвертацію потенціалу в результати.

Важливим наслідком такої еволюції стає критика суто ресурсного підходу. Ресурсна забезпеченість території, хоч і впливає на можливості розвитку, не гарантує його настання, оскільки вирішальною стає якість інституцій і процедур: здатність формувати цілі, планувати, координувати, забезпечувати підзвітність і коригування. У цьому контексті територія інтерпретується як «простір керованості», де результати розвитку залежать від того, як організовано управлінський цикл і як працюють публічні інститути, що з’єднують ресурси, інтереси та механізми реалізації.

Наступний етап еволюції поняття «територія» пов’язаний із усвідомленням розриву між адміністративними межами та реальними просторами соціально-економічних взаємодій. У публічному управлінні це проявляється як потреба відрізняти «територію компетенції» (юрисдикційні кордони органу влади) від

«території процесів» (простору ринку праці, мобільності населення, логістики, кластерів, послуг). Саме на цьому зламі з'являється категорія функціональних регіонів, що описує території, сформовані інтенсивністю взаємозв'язків, а не лише адміністративними контурами. Організація економічного співробітництва та розвитку у проєкті «Redefining Territories» розглядає функціональні регіони як такі, що відповідають локальним ринкам праці, де попит і пропозиція праці відносно узгоджені, і які застосовуються для територіального аналізу та політик, коли адміністративні одиниці не відбивають реальних соціально-економічних зв'язків [184, с. 5; 184, с. 9–11]. Це зміщує дискурс від статичної території до території як мережі щоденних практик і потоків.

У сучасному українському публічно-управлінському дискурсі ця еволюція відтворюється через активне впровадження територіально орієнтованих підходів у регіональну політику та стратегічне планування розвитку. Зокрема, Е. Сиромолот у дослідженні функціональних типів територій акцентує на проблемі методологічної та процедурної неготовності системи управління регіональним розвитком до повноцінного використання підходів ЄС, коли назви і класифікації територій мають підкріплюватися критеріями ідентифікації, механізмами підтримки та інструментами координації поза межами окремих юрисдикцій [140, с. 2–3]. Такий акцент прямо підводить до публічно-управлінського змісту категорії «територія»: зміст визначається не лише географією, а спроможністю інститутів працювати з багаторівневими зв'язками, межами повноважень і узгодженням політик.

Отже, еволюція категорії «територія» у публічно-управлінському дискурсі може бути узагальнена як перехід від просторово-описового тлумачення до системно-інституційного розуміння, у межах якого територія одночасно є: юридично визначеним простором компетенцій, соціально організованим полем взаємодій і функціональним простором потоків та зв'язків. Саме таке багатовимірне трактування створює коректну основу для подальшого аналізу території як об'єкта і середовища публічного управління.

У публічному управлінні територія має подвійний статус: вона є об'єктом

управлінського впливу і водночас середовищем, що визначає можливості та межі цього впливу. Як об’єкт управління територія охоплює сукупність процесів і відносин, на які спрямовуються управлінські функції: просторове планування, розвиток інфраструктури, організація публічних послуг, використання ресурсів, забезпечення безпеки, формування умов для економічної активності. Як середовище управління територія задає рамки компетенцій, інституційні правила, конфігурацію акторів, структуру зв’язків та реальні соціально-економічні взаємозалежності, які не завжди збігаються з адміністративними кордонами.

Територія як об’єкт управління в українській публічній системі нерозривно пов’язана з організацією місцевого самоврядування та адміністративно-територіальним устроєм. Законодавство визначає, що місцеве самоврядування реалізується у межах відповідних територіальних спільнот і через інститути, уповноважені вирішувати питання місцевого значення [128]. Це означає, що об’єктність території формується не «сама по собі», а через компетенції та процедури: управлінський вплив можливий лише у межах конституційно й законодавчо визначених повноважень, які закріплюють коло предметів відання, фінансові засади та механізми відповідальності.

Однак управлінська «об’єктність» території не зводиться до юридичних меж. У практиці територіального розвитку об’єкт управління включає не лише простір як такий, а локалізовані соціальні системи, інфраструктуру, мережі взаємодій і процеси, що забезпечують життєдіяльність та розвиток. О. Бобровська та співавтори у межах аналізу територіальної громади як суб’єкт-об’єктної конструкції розкривають «об’єкт місцевого самоврядування» як сукупність локалізованих соціальних об’єктів і систем (соціально-економічних, соціально-технічних, соціально-екологічних), а також процесів і відносин, на які може бути спрямовано управлінський вплив у межах Конституції і законів України [7, с. 42]. Таке визначення важливе для підрозділу, оскільки показує: територія як об’єкт управління – це не «земля» і не «карта», а множина систем і процесів, які потребують узгодження і регулювання.

Територія як середовище публічного управління проявляється через її

системність та взаємозалежності, що формують специфіку керованості. У системному підході до сталого розвитку територій підкреслюється, що розвиток територіальної системи вимагає підтримання соціо-еколого-економічної рівноваги, а отже – узгодженості управлінських дій та їх відповідності ресурсним і інституційним умовам [7, с. 8–9]. Середовище управління у цьому випадку задає обмеження і вимоги: наявність ресурсів, демографічну структуру, транспортну зв'язаність, інституційні традиції, рівень довіри, адміністративну спроможність, що в сукупності впливають на те, які рішення можливі і з якою ймовірністю вони дадуть результат.

Керованість території в такій логіці не означає «повний контроль», а означає здатність публічної влади перетворювати потенціал на результат через інститути й процедури. Саме тому територія як середовище управління включає інституційний вимір: правила, режими власності, прозорість процедур, підзвітність, якість планування, координацію між суб'єктами. Показовою є характеристика територіальної громади як просторово-територіальної системи, у межах якої поєднуються економічні, природно-ресурсні, соціальні та політичні складові життєдіяльності, що забезпечують можливість розвитку, але не гарантують його однорідності [7, с. 43]. Нерівномірність розвитку за подібної матеріальної бази прямо вказує на роль інституційних і управлінських факторів як елементів середовища.

Важливим аспектом території як середовища управління є невідповідність між адміністративними межами і функціональними просторами взаємодій. У реальності населення живе й працює в межах щоденних «просторів мобільності», а бізнес та інфраструктура функціонують за логікою ринків і потоків, що часто перетинають кордони громад, районів або навіть регіонів. Організація економічного співробітництва та розвитку, обґрунтовуючи значення функціональних регіонів, зазначає, що в територіальних дослідженнях і оцінках вибір територіальної одиниці є принциповим, а адміністративні поділи мають обмеження з погляду порівнюваності та відображення реальних процесів [184, с. 1]. Функціональні регіони в цьому підході інтерпретуються як

території, що відповідають локальним ринкам праці та відображають повсякденні простори життя, у межах яких попит і пропозиція праці відносно збалансовані [93, с. 5]. Це створює підстави для управлінського висновку: територія як середовище управління включає мережеві зв'язки та потоки, і ефективність політики залежить від здатності інститутів працювати з такими зв'язками через координацію та багаторівневі механізми.

У продовження цієї логіки Організація економічного співробітництва та розвитку у методологічному документі щодо делімітації функціональних територій підкреслює потребу послідовного виділення функціональних зон для кращого узгодження політик у різних типах територій, оскільки управлінські інструменти мають відповідати реальній географії взаємодій, а не лише формальним кордонам [185, с. 10–12]. Це важливо для підрозділу даного дослідження, оскільки дозволяє концептуально пов'язати територію як середовище управління з майбутнім аналізом інвестиційного розвитку: інвестиційні потоки, проєктні рішення та інфраструктурні мережі функціонують у просторі зв'язків, що не зводиться до однієї адміністративної одиниці.

Український дискурс функціональних типів територій додатково підсилює цей висновок. Е. Сиромолот, аналізуючи український та європейський підходи, підкреслює, що формування функціональних типів територій потребує не лише декларацій, а методики ідентифікації, критеріїв, процедур визначення проблемності та переліку територій, які можуть бути віднесені до певного типу [140, с. 2–3]. У публічно-управлінському вимірі це означає, що територія як середовище управління включає ще й «процедурну визначеність»: без неї територіальна політика стає фрагментарною, а інструменти підтримки – неадресними і слабко результативними.

Таким чином, територія як об'єкт і середовище публічного управління може бути концептуалізована через три взаємопов'язані виміри. Перший – юрисдикційний (межі компетенцій і відповідальності, що задають легітимність управлінського впливу) [64; 128]. Другий – системний (сукупність локалізованих соціальних систем, процесів і відносин, що становлять предмет управління) [7,

с. 42–43]. Третій – функціонально-мережевий (реальні простори взаємодій і потоків, які формують потребу в координації та багаторівневому врядуванні) [184, с. 5]. Саме така триєдина інтерпретація забезпечує науково коректний перехід до наступних підпунктів, де територіальна громада постає як інституційний суб'єкт, а розвиток – як результат управлінських рішень і процедур.

У публічно-управлінському дискурсі територіальна громада посідає подвійне місце: по-перше, вона виступає носієм публічної влади на локальному рівні; по-друге, формує соціальну основу легітимності місцевого самоврядування як способу організації колективних справ. Визначальним є те, що «громада» у цій площині не зводиться до демографічного чи поселенського опису, а означає суб'єктність, яка інституційно «вбудована» у систему влади й відповідальності.

Конституційна рамка задає базову формулу суб'єктності: місцеве самоврядування трактується як право територіальної громади – жителів села, селища, міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [128]. У цьому визначенні ключовими є три акценти: (1) первинність громади як носія права, (2) предметність цього права через категорію «питання місцевого значення», (3) обмеження правом – тобто включеність у нормативно-правове поле. Законодавче закріплення деталізує конституційний підхід: територіальна громада описується як жителі, об'єднані постійним проживанням у межах адміністративно-територіальної одиниці або добровільним об'єднанням жителів кількох сіл із єдиним адміністративним центром [117]. На відміну від суто соціологічних трактувань, цей підхід підкреслює юридично значущі ознаки – просторову локалізацію, сталість проживання, процедурну можливість об'єднання та появу єдиного центру управління.

Європейська хартія місцевого самоврядування доповнює розуміння громади через «операційний» вимір автономії: місцеве самоврядування означає право і реальну здатність органів місцевого самоврядування регулювати та управляти суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення [47]. У цьому підході важливо, що автономія не є

декларацією: вона вимірюється здатністю управляти частиною публічних справ, наявністю відповідальності та спрямованістю на інтереси місцевого населення. Саме тут громада проявляється як «адресат» і «джерело» підзвітності: органи діють не «взагалі» на території, а від імені громади та для її інтересів у межах компетенції.

В енциклопедичному словнику з державного управління категорія «територіальна громада» фіксується як базова інституційна одиниця місцевого самоврядування, що поєднує соціальний і адміністративно-територіальний виміри. Зокрема, І. Козюра визначає територіальну громаду як «спільноту жителів населених пунктів (сіл, селищ, міст), об'єднану загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. Комунальне об'єднання територіальної громади означає соціально-політичне територіальне утворення, що одночасно виступає територіальною спільністю людей – суб'єктів місцевого самоврядування і низовою одиницею в системі адміністративно-територіального поділу» [45, с. 703].

У наведеному визначенні принципово важливими є декілька акцентів. По-перше, територіальна громада трактується як спільнота, а не лише як адміністративна одиниця. Це підкреслює соціальну природу громади, що кореспондує з підходами, у яких громада розглядається як носій локальної ідентичності, інтересів та колективної дії. По-друге, наголошено на самостійному вирішенні питань місцевого значення в межах закону, що виводить категорію у площину публічно-управлінського аналізу: громада постає не об'єктом державного впливу, а суб'єктом управління, наділеним компетенцією та відповідальністю. По-третє, підкреслено подвійну природу громади: з одного боку – соціально-політична територіальна спільність людей, з іншого – низова одиниця адміністративно-територіального устрою. Саме ця подвійність зумовлює складність її аналізу в межах науки 281, адже йдеться про поєднання соціальної самоорганізації та інституційно-правового статусу.

У контексті дослідження механізмів публічного управління інвестиційним

розвитком територіальних громад наведена дефініція дозволяє зробити важливий методологічний висновок: територіальна громада є не лише просторовою основою реалізації політики, а суб'єктом формування та реалізації публічних рішень, що здійснює владні функції безпосередньо або через органи місцевого самоврядування. Отже, подальший аналіз інвестиційного розвитку має ґрунтуватися не на абстрактному «територіальному просторі», а на інституційно оформленій спільноті, здатній до самостійного визначення пріоритетів, мобілізації ресурсів і відповідальності за результати.

Наукові трактування суб'єктності територіальної громади посилюють управлінський зміст цієї категорії. У монографії С. Серьогіна та Ю. Шарова громада постає не лише як базова одиниця місцевого самоврядування, а як стратегічний актор місцевого розвитку, що має переходити від пасивного споживання рішень до активного формування цілей і пріоритетів розвитку [138, с. 8–12]. Така позиція зміщує акцент із формально-юридичного «права» на управлінську «спроможність діяти»: стратегічність вимагає здатності визначати пріоритети, мобілізувати ресурси, забезпечувати координацію та тримати відповідальність за наслідки управлінських рішень у межах компетенції.

Водночас у самій конструкції «територіальна громада – суб'єкт» є внутрішнє напруження, яке має принципове значення для наукової коректності. Якщо право на місцеве самоврядування належить громаді, то практична реалізація цього права здійснюється через органи місцевого самоврядування. Це породжує управлінську проблему «розриву суб'єктності»: колективний носій права і організаційні структури реалізації права не є тотожними. У дослідженні С. Серьогіна та Ю. Шарова підкреслено, що у конституційному визначенні місцевого самоврядування прямо не виписана спроможність суб'єктів реалізовувати право, а отже на практиці виникає потреба усувати термінологічні й інституційні суперечності, які заважають пов'язати «право громади» з «ресурсами і відповідальністю» органів, що діють від її імені [138, с. 12]. У публічно-управлінській інтерпретації цей розрив є не «юридичною дрібницею», а джерелом ризиків: підзвітність може розмиватися, а відповідальність за результати розвитку

– розкладатися між різними суб’єктами багаторівневого врядування.

У цьому контексті доречно розрізняти щонайменше три виміри суб’єктності територіальної громади: правовий, організаційно-процедурний і управлінсько-спроможнісний. Правовий вимір забезпечує легітимність і межі повноважень; організаційно-процедурний – формує канали представництва, ухвалення рішень і контролю; управлінсько-спроможнісний – відображає реальну здатність перетворювати повноваження на результати розвитку. Без третього виміру громада ризикує лишатися «носієм права без результату», а місцеве самоврядування – перетворюватися на рутину бюджетного обслуговування.

Повноваження, автономія і відповідальність утворюють «трикутник» суб’єктності громади як інституційного утворення. Повноваження задають предмет управлінського впливу; автономія визначає свободу вибору рішень у межах закону; відповідальність фіксує необхідність пояснювати рішення, витрати й наслідки та коригувати управлінську поведінку. Європейський стандарт підкреслює, що автономія має супроводжуватися відповідними ресурсами (зокрема фінансовими) і правом місцевих органів на власні адміністративні структури для виконання завдань [47]. В українській практиці децентралізації саме узгодження повноважень із ресурсами та відповідальністю стає критерієм реальної суб’єктності громади, а не лише формальної наявності статусу.

Інституційна спроможність у межах цієї категоріальної рамки доцільно розуміти як здатність органів місцевого самоврядування та інституцій громади забезпечувати виконання делегованих і власних повноважень, зберігаючи якість публічних послуг, керованість ресурсів і підзвітність, а також підтримуючи сталість управлінського циклу. У монографічному виданні під редакцією О. Бобровської наголошується, що громади у сучасних умовах не можуть чекати «рішень згори» і змушені самостійно розв’язувати питання місцевого розвитку – від зайнятості й інвестицій до якості життя та благоустрою [8, с. 14–16]. Саме така логіка переводить «спроможність» із абстрактної характеристики у критерій управлінської дієздатності: здатність планувати, діяти, оцінювати та змінювати траєкторію розвитку.

Отже, територіальна громада як інституційний суб’єкт публічної влади – це не просто локальна спільнота, а носій публічної суб’єктності, який через органи місцевого самоврядування реалізує право на вирішення питань місцевого значення, формує й відтворює управлінську відповідальність та виступає адресатом публічної цінності місцевої політики. Суб’єктність громади є повною лише тоді, коли правовий статус підкріплений інституційною спроможністю та процедурною підзвітністю, що забезпечують перетворення повноважень у результати розвитку.

У вітчизняній науковій традиції категорія «розвиток» розглядається не лише як економічна чи соціальна характеристика, а як фундаментальна діалектична категорія, що має безпосереднє значення для теорії та практики публічного управління. Так О. Безуглий розвиток визначає як «незворотну, спрямовану закономірну зміну матеріальних та ідеальних об’єктів, унаслідок чого виникає новий їх якісний стан» [45, с. 625].

У наведеному визначенні зафіксовано кілька методологічно важливих характеристик. По-перше, розвиток є незворотною зміною, що означає перехід до якісно нового стану. У площині публічного управління це означає, що розвиток територіальної громади не може зводитися до кількісного приросту показників (доходів, інвестицій, обсягів будівництва), а має передбачати трансформацію інституційної спроможності, якості послуг, структур економіки та моделей взаємодії. По-друге, розвиток трактується як закономірний процес, пов’язаний з єдністю та боротьбою протилежностей, суспільний вияв яких визначає механізми державного управління. Таким чином, управління розвитком постає як діяльність із розв’язання суперечностей – між поточними та довгостроковими інтересами, між економічним зростанням і екологічними обмеженнями, між споживанням ресурсів і потребами майбутніх поколінь.

Особливої ваги у словниковому визначенні набуває концепція сталого розвитку, яка пов’язується із задоволенням потреб сучасного суспільства без загрози для можливостей майбутніх поколінь [45, с. 625]. Для науки публічного управління це означає, що розвиток не може розглядатися поза категоріями

відповідальності, безпеки, довгострокової збалансованості та інституційної спадковості. Відповідно, органи державної влади та місцевого самоврядування повинні забезпечувати таку організацію управлінських процесів, яка мінімізує міжчасові конфлікти та враховує екосистемні обмеження.

Важливим є й акцент на тому, що реалізація принципів сталого розвитку актуалізує завдання місцевого самоврядування щодо забезпечення збалансованого суспільного розвитку та ефективного використання самоврядних можливостей територіальних громад [45, с. 625]. Це дозволяє перейти від загальнофілософського розуміння розвитку до його конкретизації на рівні громади як суб'єкта публічного управління.

У контексті дослідження механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад зазначене визначення дає підстави для кількох висновків.

1. Розвиток є процесом якісної трансформації, а не просто зростання.

2. Управління розвитком є управлінням суперечностями – між ресурсами та потребами, теперішнім і майбутнім, економічними вигодами й екологічними ризиками.

3. Сталий розвиток є нормативною рамкою для діяльності органів місцевого самоврядування, що визначає баланс між інвестиційною активністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Таким чином, зокрема у межах цього дослідження розвиток територіальної громади доцільно розуміти як керований процес якісної трансформації соціально-економічної, інституційної та просторової системи громади, спрямований на досягнення сталого та безпечного майбутнього з урахуванням міжпоколінної відповідальності. Саме таке трактування створює методологічну основу для подальшого аналізу механізмів публічного управління інвестиційним розвитком.

Категорія «розвиток територіальної громади» часто використовується у змішаному значенні, де поєднуються описові й нормативні компоненти. Описовий компонент фіксує зміни у соціально-економічному стані території; нормативний – задає бажану траєкторію змін (підвищення якості життя, безпеки,

доступності послуг, зростання зайнятості, інфраструктурна модернізація). Для публічного управління принципово важливо уникнути редукції розвитку до «природного зростання»: розвиток у громаді є наслідком колективного вибору, інституційної організації та процедурного проходження рішень через управлінський цикл.

Міжнародно визнаний підхід до «сталого розвитку» закладає рамкову логіку: розвиток має задовольняти потреби теперішнього покоління без підриву можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [200, с. 43]. Попри загальність, цей підхід корисний саме як управлінська рамка: він примушує оцінювати рішення не лише за короткостроковим ефектом, а за довгостроковою відтворюваністю ресурсів і справедливістю розподілу вигод і ризиків. Перенесення цієї рамки на рівень громади означає, що розвиток не може бути зведений до нарощення доходів бюджету чи розширення будівництва; він потребує балансу економічних, соціальних та екологічних наслідків і здатності інституцій громади підтримувати цей баланс.

Українська наукова традиція, що сформувалася навколо досліджень стратегічного й сталого розвитку територій, робить наголос на управлінській природі місцевого розвитку. У монографії С. Серьогіна та Ю. Шарова розвиток місцевого рівня прив’язується до трансформації громади у стратегічного актора, а сама децентралізація розглядається як зміна архітектури відповідальності й інструментів, що мають підвищувати здатність громад впливати на власну траєкторію [138, с. 8–10]. У такій логіці розвиток набуває чітких управлінських контурів: наявність цілей, їх формалізація у стратегічних документах, добір інструментів, організація виконання, вимірювання результатів, корекція політики та бюджетних рішень.

У монографічному виданні «Сталий розвиток територій: виклики та можливості» наголошено, що сучасні територіальні громади в Україні змушені діяти проактивно, самостійно розв’язуючи питання місцевого розвитку – створення робочих місць, залучення інвестицій, підвищення доходів місцевих бюджетів, покращення якості життя та благоустрою [8, с. 14–16]. Цей підхід

важливий тим, що прямо пов’язує розвиток із управлінською дією: розвиток не відбувається «сам», він потребує організації колективних рішень, здатності мобілізувати ресурси й підтримувати сталість реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування категорій «територія», «територіальна громада» та «розвиток» у публічно-управлінських дослідженнях

Категорія	**Основні підходи до трактування**	**Ключові характеристики**	**Значення для дослідження інвестиційного розвитку**
Територія	географічний підхід; адміністративно-територіальний підхід; інституційний підхід	простір розміщення ресурсів; межі юрисдикції влади; середовище соціально-економічної діяльності	формує просторову основу реалізації управлінських рішень та інвестиційних процесів
Територіаль-на громада	правовий підхід; соціально-економічний підхід; інституційно-управлінський підхід	спільнота жителів; суб’єкт місцевого самоврядування; інституційна одиниця управління розвитком	виступає основним суб’єктом формування та реалізації місцевої інвестиційної політики
Розвиток	економічний підхід; соціально-інституційний підхід; публічно-управлінський підхід	якісні зміни в системі; зростання економічного потенціалу; підвищення якості життя населення	визначає стратегічну мету функціонування механізмів публічного управління територіями

Джерело: узагальнено автором на основі наукових підходів до дослідження територіального розвитку.

Публічно-управлінський зміст розвитку також проявляється через категорію «інтегрованого розвитку території громади» як форми узгодження різних політик і планувальних документів. У статті С. Приліпка інтегрований розвиток території

територіальної громади розглядається як процес, що вимагає організаційного механізму формування концепції, узгодження стратегічного планування, містобудівної документації та землеустрою, а також врахування громадських інтересів і даних щодо просторового та соціально-економічного стану [106, с. 4–7]. Для теоретико-методологічного розділу цей матеріал важливий не як «інструкція», а як підтвердження управлінської природи розвитку: розвиток є результатом скоординованих процедур і рішень, які мають бути узгоджені між собою, щоб уникати фрагментації і «паралельних реальностей» у місцевій політиці.

Отже, розвиток територіальної громади як управлінська категорія доцільно трактувати через управлінський цикл «цілі → інструменти → реалізація → оцінювання → корекція». Кожна ланка циклу має власні ризики управлінської неспроможності: цілі можуть бути декларативними або неузгодженими з ресурсами; інструменти – фрагментарними; реалізація – залежною від кадрової та процедурної дисципліни; оцінювання – підмінятися формальною звітністю; корекція – не спрацьовувати через слабкий зворотний зв’язок. Саме тому розвиток у публічно-управлінській інтерпретації є не стільки «станом», скільки здатністю громади підтримувати керовану траєкторію змін.

Інвестиційний розвиток у цій рамці постає як одна з ключових форм реалізації розвитку, оскільки він пов’язує цільові зміни (економічна активність, зайнятість, інфраструктура, людський капітал) із механізмами мобілізації ресурсів і управління ризиками, а також із процедурною прозорістю й підзвітністю. Інвестиції в громаді не є лише приватним фінансовим потоком; вони стають предметом публічного управління у частині планувальних рішень, регуляторного середовища, доступності інфраструктури, партнерств та гарантування публічних інтересів. Саме тому інвестиційний розвиток є логічним продовженням категоріального блоку: він поєднує суб’єктність громади з керованістю розвитку та переходом до аналізу механізмів у наступних підрозділах.

Переосмислення потенціалу розвитку територіальних громад у сучасному публічно-управлінському дискурсі дедалі менше зводиться до переліку «наявних

ресурсів» і дедалі більше пов’язується з тим, як територія здатна перетворювати наявні передумови на відтворювані результати через інститути, правила, процедури та координацію дій суб’єктів. У такій логіці «територіальний капітал» доцільно трактувати як інтегральний каркас, що поєднує матеріальні й нематеріальні компоненти розвитку та відображає керовану здатність громади конвертувати потенціал у публічну цінність.

У прикладних дослідженнях сталого розвитку територій акцент переноситься на узгодження стратегічних цілей, ресурсів та інструментів реалізації, а також на необхідність балансування різних «потенціалів» території як передумови стійкого поступу. У монографії «Сталий розвиток територій виклики та можливості» показано, що стратегічні та операційні цілі на рівні громади обґрунтовуються через оцінювання економічного, соціального й екологічного потенціалів, а керівний вплив формується вже на стадії довгострокового планування та організації реалізації стратегій, де ресурси й джерела розвитку мають бути скоординовані й збалансовані між собою [8, с. 31–37]. Це важливо для подальшого аналізу: «потенціал» тут не тотожний запасам ресурсів, а є системною характеристикою території, що проявляється в умовах реальної управлінської дії, координації та відповідальності.

Разом із тим, для інвестиційного розвитку територіальної громади принципово значущим є те, що конкурентні переваги території не вичерпуються «твердою» інфраструктурою. Емпірична апробація підходу «territorial capital» на регіональних даних України демонструє, що соціальні та інституційні компоненти (зокрема довіра, якість інститутів, спроможність до координації та зниження трансакційних витрат) мають порівнювану вагу для економічного розвитку з матеріальними факторами [175, с. 225–231]. У публічно-управлінській інтерпретації це означає, що керованість розвитку визначається не лише «чим громада володіє», а й «як громада організує» – через регуляторні рамки, процедурну дисципліну, підзвітність, здатність до партнерств і дотримання правил.

Євроінтеграційний вимір управління розвитком територій додатково

підсилює таку постановку питання. У дослідженні Е. Сиромолота, присвяченому синхронізації та гармонізації політик регіонального розвитку України з політикою територіальної згуртованості ЄС, наголошено на важливості узгодження стратегічних документів та процедур планування, а також на використанні підходів, що враховують функціональні типи територій як підґрунтя належного врядування та адресної політики розвитку [139, с. 31–33]. Для громади це задає рамку: територіальний капітал не може бути «універсальним списком», він має розкриватися з урахуванням функціональної ролі території, її просторових зв’язків і меж компетенції місцевого рівня в багаторівневій системі.

З огляду на це, перехід до 6-контурної моделі територіального капіталу є методологічно виправданим як спосіб упорядкування інтегрального потенціалу розвитку та одночасного уникнення редукції до «ресурсного кошика». Така модель відображає логіку, за якою розвиток продукується взаємодією контурів, а керованість означає здатність публічної влади й інституцій громади забезпечити їх узгоджену дію та конвертацію в результати.

Фінансовий контур у складі територіального капіталу відбиває спроможність формувати, утримувати й захищати фінансову основу розвитку, включно зі стійкістю до шоків, ризиків і дисбалансів. Важливим є те, що фінансова складова має трактуватися не як бухгалтерський «стан бюджету», а як умовний «запас міцності» для відтворення розвитку, який залежить від управлінських рішень, бюджетної дисципліни, прозорості та якості фінансових інститутів. У дослідженні А. Мунько показано, що дефініції фінансової безпеки акцентують саме на стійкості до загроз та здатності створювати сприятливі умови й ресурси для розвитку, причому недостатність державницько-управлінського виміру в частині механізмів реалізації визнається як методологічна прогалина економоцентричних підходів [91, с. 48–51]. Для територіального капіталу громади це задає управлінську інтерпретацію фінансового контуру як такого, що має оцінюватися через керованість, процедурність і підзвітність у використанні ресурсів.

Людський контур охоплює демографічні, освітні, професійні та

компетентнісні характеристики населення, а також кадрову спроможність місцевих інституцій. Його значущість для розвитку проявляється не лише у виробничих функціях, а й у здатності громади формувати управлінський та підприємницький потенціал, сприймати інновації, підтримувати якість публічних послуг і відновлення. У логіці сталого розвитку територій людський вимір прямо пов'язується з «всебічним розвитком людей» як фокусом публічного управління, що змінює пріоритети стратегій і програм розвитку [8, с. 11–12].

Соціальний контур характеризує мережі взаємодії, рівень довіри, горизонтальну кооперацію, здатність до самоорганізації, готовність до спільних дій та соціальну згуртованість. Саме цей контур різко підвищує або знижує ефективність інвестиційних рішень, оскільки впливає на трансакційні витрати, швидкість узгодження, легітимність рішень і стабільність реалізації. Емпіричні результати застосування підходу територіального капіталу підкреслюють, що соціальні компоненти здатні пояснювати відмінності розвитку поряд із «твердими» факторами [175, с. 246–250].

Природний контур включає природно-ресурсні умови, екологічні характеристики, ландшафтні та кліматичні чинники, які формують межі та можливості території. У публічному управлінні цей контур не є «даністю», оскільки потребує режимів охорони, відтворення, збалансованого використання та екологічної безпеки, що прямо вбудовується у стратегічне планування сталого розвитку територій [8, с. 18–21].

Створений (інфраструктурний) контур відображає матеріальну основу життєдіяльності й економічної активності: транспорт, інженерні мережі, комунальні системи, соціальну інфраструктуру, цифрові рішення. Його роль у територіальному капіталі полягає не лише у «наявності об'єктів», а у здатності інфраструктури забезпечити доступність, мобільність, безпеку та якість послуг, що визначає інвестиційну привабливість і спроможність реалізовувати проєкти розвитку [8, с. 19–20].

Інституційно-регуляторний контур є інтегративним: він задає правила гри, процедурну дисципліну, підзвітність, якість місцевих інститутів та здатність до

координації у багаторівневій системі. Саме цей контур пояснює, чому однакові «матеріальні передумови» дають різні результати в різних громадах: інститути можуть або пришвидшувати конвертацію потенціалу в результати, або блокувати її через невизначеність, конфлікти компетенцій, низьку довіру, неузгодженість стратегій і слабку організацію реалізації. У євроінтеграційній рамці територіальної згуртованості увага до процедур та узгодженості політик фактично означає вимогу посилення саме інституційно-регуляторного контуру як підвалини керованого розвитку [139, с. 31–33]. Емпіричні результати застосування territorial capital approach також підтримують тезу про критичну вагу інституційного капіталу для розвитку [175, с. 225–231].

Синергія контурів проявляється у тому, що фінансові ресурси без людської компетентності та інституційної якості не трансформуються в сталі інвестиційні результати, інфраструктура без соціальної кооперації й легітимності породжує конфлікти та низьку віддачу, а природні переваги без процедур охорони й збалансованого використання перетворюються на виснаження та ризики. Відтак керованість територіального капіталу означає здатність громади забезпечити конвертацію інтегрального потенціалу у вимірювані результати розвитку через інститути та процедури, а не лише через нарощення ресурсів.

Територіальний капітал – інтегральна характеристика потенціалу розвитку територіальної громади, що відображає сукупність матеріальних і нематеріальних контурів та їх синергію, а також керовану здатність громади конвертувати наявні передумови у сталі результати розвитку через інститути, правила, процедури, координацію та підзвітність.

Територіальний капітал громади у 6-контурній моделі – аналітичний каркас, у якому потенціал розвитку структуровано за взаємопов’язаними контурами: фінансовим, людським, соціальним, природним, створеним (інфраструктурним) та інституційно-регуляторним, причому підсумкова керованість визначається не сумою ресурсів, а якістю їх узгодженої дії та здатністю до конвертації в результати.

Інституційно-регуляторний капітал територіальної громади – складова

територіального капіталу, що характеризує якість місцевих інститутів і нормативно-процедурного порядку (узгодженість стратегій і програм, передбачуваність правил, спроможність до координації та виконання рішень, підзвітність), які визначають ефективність використання інших контурів і стійкість розвитку в умовах багаторівневого врядування.

Отже, інвестиційний розвиток територіальної громади постає як управлінська функція конвертації територіального капіталу в результати через узгодження цілей, інструментів, процедур реалізації та механізмів корекції, де ключовим об'єктом аналізу стає саме керованість цієї конвертації, а не суто наявність ресурсів.

У підрозділі обґрунтовано, що категорії «територія», «територіальна громада» та «розвиток» утворюють базовий понятійний каркас дослідження механізмів публічного управління інвестиційним розвитком громад. Показано, що територія у сучасному публічно-управлінському дискурсі повинна розглядатися не лише як просторово окреслена частина земної поверхні, а як юридично визначений, інституційно організований і функціонально пов'язаний простір реалізації владних повноважень, суспільних взаємодій та управлінських рішень. Установлено, що територія одночасно виступає і об'єктом управлінського впливу, і середовищем, яке визначає межі, ресурси та інструменти цього впливу.

Доведено, що територіальна громада є не просто сукупністю жителів у межах певної адміністративно-територіальної одиниці, а інституційним суб'єктом публічної влади, наділеним правом, спроможністю та відповідальністю щодо вирішення питань місцевого значення. Саме така інтерпретація дає підстави розглядати громаду як ключового носія управлінської суб'єктності у сфері інвестиційного розвитку.

Обґрунтовано, що розвиток територіальної громади доцільно трактувати як керований процес якісних змін, який охоплює економічні, соціальні, інституційні та просторові трансформації й підпорядковується логіці сталості, збалансованості та міжпоколінної відповідальності. У підсумку встановлено, що інвестиційний розвиток громади є не наслідком самої лише ресурсної забезпеченості, а

результатом здатності публічної влади та місцевих інституцій конвертувати територіальний потенціал у керовані й відтворювані результати розвитку.

1.2. Інвестиційний розвиток територіальної громади як об'єкт і результат публічного управління

Інвестиційний розвиток територіальної громади в умовах децентралізації та повномасштабної війни набуває ознак не «додаткової опції» економічної політики, а базової умови життєздатності місцевого розвитку як публічного процесу. Відбудова і відновлення, з одного боку, створюють структурний попит на інвестиції у критичну інфраструктуру, життєзабезпечення, енергоефективність, безпекові рішення, місцеву економіку та зайнятість. З іншого боку, саме регіональний рівень є найближчим до конкретної територіальної потреби, просторових обмежень, соціальних ризиків і реальних «вузьких місць» сервісів. Тому інвестиційний розвиток на рівні громади проявляється як управлінська відповідь на виклик підтримання безперервності життєвих функцій території, збереження людського потенціалу та формування нової конкурентоспроможності після руйнувань. А. Томашевська, І. Сурай підкреслюють, що в умовах воєнних руйнувань саме інвестиції в інфраструктурні проєкти набувають значення ключового фактора розвитку та відбудови територіальних громад, оскільки спрямовуються на відновлення дорожньої мережі, об'єктів житлово-комунального господарства та підвищення енергоефективності [149].

Інвестиційний розвиток територіальних громад доцільно розглядати як управлінський процес конвертації територіального капіталу в вимірювані соціально-економічні результати. Така конвертація здійснюється через систему керованості інвестиційного розвитку, що включає узгодження стратегічних цілей, інструментів політики, процедур управління, а також механізмів моніторингу та корекції управлінських рішень. Узагальнену логіку цього процесу представлено на рис. 1.1.

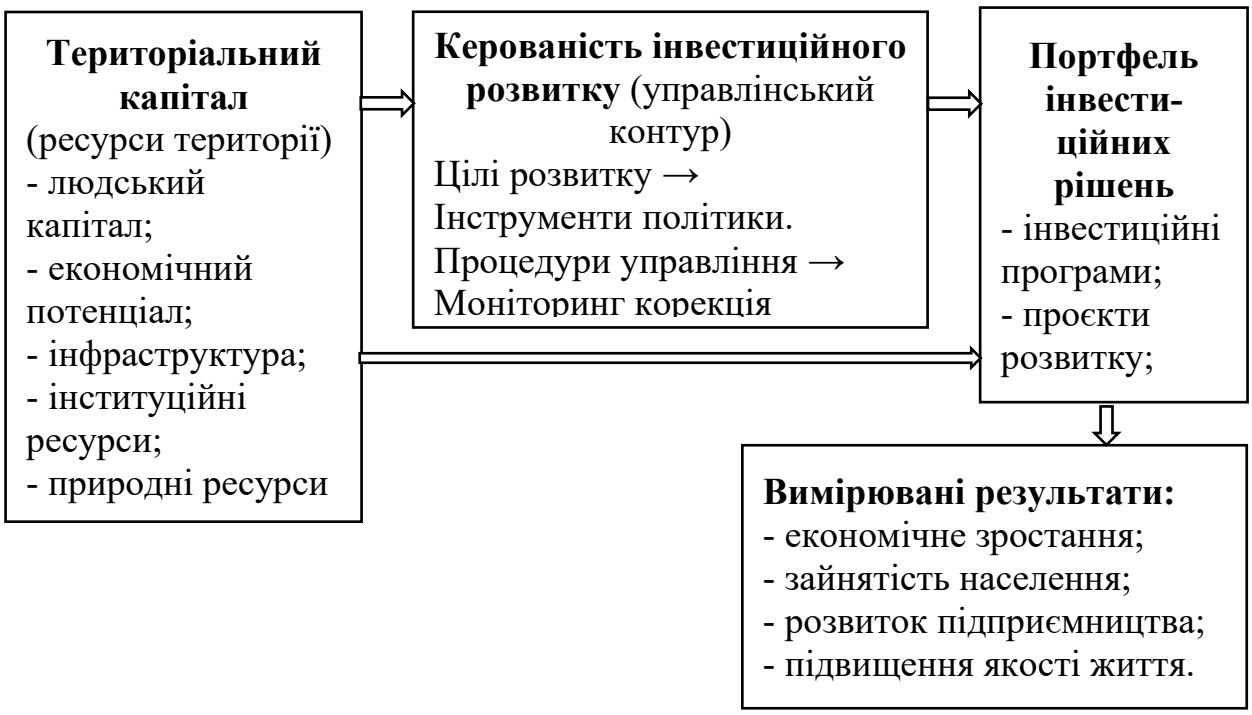

Рисунок 1.1. Логіка конвертації територіального капіталу в інвестиційний результат через керованість

Джерело: складено автором самостійно

Децентралізаційна логіка, що передбачає передачу повноважень, ресурсів і відповідальності на місцевий рівень, неминуче трансформує інвестиції з «зовнішнього фактору» у предмет управлінського впливу органів місцевого самоврядування. У цьому сенсі інвестиційний розвиток постає як функція публічного управління: він потребує визначення пріоритетів, формування правил і процедур відбору проєктів, створення інституційної спроможності супроводу, забезпечення відкритості, запобігання конфлікту інтересів і підзвітності за результат. Л. Галан, Г. Бєлова підкреслюють, що використання органами місцевого самоврядування інструментів залучення додаткових ресурсів та інвестицій напряму пов’язується з посиленням фінансової спроможності громади, поліпшенням якості та розширенням спектра публічних послуг [17, с. 2]. Отже, інвестиції в публічно-управлінському розумінні – це не тільки «вливання капіталу», а механізм забезпечення здатності територіальної громади виконувати власні та делеговані повноваження через розвиткові проєкти. О. Жук наголошує,

що формування сприятливого інвестиційного клімату та підвищення інвестиційної привабливості мають забезпечуватися на всіх рівнях управління — національному, регіональному та місцевому, а отже інвестиційний розвиток громади закономірно переходить у площину цілеспрямованого публічно-управлінського впливу [42].

У післявоєнному відновленні посилюється ще один принципово важливий аспект: інвестиційний розвиток територіальної громади має відповідати не лише локальній доцільності, а й загальнонаціональним та європейським умовам доброчесності, прозорості і результативності використання коштів.

У документах, пов’язаних з фінансуванням відновлення та реформ, акцентуються вимоги до системи моніторингу, контролю та аудиту заходів, що реалізуються за залучені кошти, а також до дотримання правил захисту фінансових інтересів донорів і обмежувальних режимів [194, с. 13]. Це означає, що в управлінській «будові» інвестиційного розвитку громади зростає питома вага процедурної дисципліни: якість планування, доказовість обґрунтувань, здатність забезпечити контроль ланцюга «рішення – виконання – результат».

Стратегічний вимір інвестиційного розвитку територіальної громади в українському нормативно-стратегічному полі задається рамкою державної регіональної політики. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки встановлює вектор сталого розвитку регіонів та визначає інструментальну логіку узгодження стратегічних і програмних документів з цілями розвитку [128, с. 2]. Для територіальної громади це означає необхідність «вписувати» інвестиційні ініціативи у довгострокові цілі та забезпечувати зв’язок між просторовим плануванням, проєктним портфелем і бюджетними рішеннями. Саме тут інвестиційний розвиток перестає бути набором ситуативних ініціатив і переходить у режим управлінської функції: стає частиною циклу прийняття рішень, де формальні правила, критерії, дані та процедури визначають відтворюваність і передбачуваність результатів.

Практичний компонент цієї функції виявляється у тому, що територіальна громада діє в режимі конкуренції за інвестора і за ресурс, але конкуренція набуває

публічно-управлінського змісту: «конкурують» не лише активи території, а й якість управління. За цієї логіки інвестиційний розвиток є управлінською необхідністю з трьох причин. По-перше, він забезпечує фінансову стійкість і розвиткову спроможність через розширення бази місцевої економіки, зайнятості, податкових надходжень і підприємницької активності, що прямо пов'язано з можливістю підтримувати стандарти послуг у територіальній громаді. По-друге, він є механізмом модернізації інфраструктури та сервісів, без чого неможливо забезпечити належний рівень якості життя та безпеки в умовах ризиків. По-третє, він формує довіру до місцевого врядування, оскільки інвестиційні проєкти – це «видимий» результат управлінських рішень, де рівень прозорості та підзвітності безпосередньо впливає на легітимність влади і готовність партнерів співпрацювати. Н. Бондарчук слушно пов'язує інвестиційну привабливість території з результативністю роботи влади та сукупністю її ресурсних і організаційних можливостей, що дозволяє розглядати якість місцевого управління як самостійний фактор конкуренції громади за інвестора [9].

Така постановка питання дозволяє сформулювати ключову тезу: інвестиційний розвиток територіальної громади є функцією публічного управління тому, що має публічний мандат (повноваження), публічні правила (процедури та регулятори), публічні інструменти (планування, проєктне управління, партнерства, закупівлі, комунікації з бізнесом), а також публічну відповідальність за наслідки для території. Нормативно-правове поле надає органам місцевого самоврядування інституційну основу дій у межах місцевого самоврядування та управління комунальною власністю, програм розвитку, рішень ради та виконавчих органів [132]. Водночас законодавство визначає загальні засади інвестиційної діяльності як процесу практичних дій суб'єктів щодо реалізації інвестицій [101]. Поєднання цих двох контурів – самоврядного та інвестиційного – створює об'єктивну рамку, в якій інвестиції на місцевому рівні не можуть розглядатися поза організацією управлінських процедур: без них інвестиційний результат стає випадковим, а ризики – некерованими.

У сучасних умовах збройної агресії проти України й відновлення зростає

значення інструментів локальної інвестиційної політики, що одночасно виконують функції прозорості й «маркетингу території». У практиках програм підтримки місцевого самоврядування в Україні поширюється підготовка інвестиційних паспортів, формування профілів об'єктів, сегментація потенційних інвесторів і планування комунікацій [76, с. 16]. Важливо, що ці інструменти набувають управлінського, а не суто презентаційного характеру: вони дисциплінують дані, встановлюють стандарт опису проєктів, підвищують внутрішню узгодженість рішень та зменшують асиметрію інформації між громадою й потенційним партнером. У підсумку формується принципово важлива управлінська властивість – передбачуваність: інвестор оцінює не тільки ресурс, а й те, наскільки громада здатна забезпечити сталі процедури, ясність правил і відповідальність сторін. О. Жук обґрунтовує доцільність розроблення для органів місцевого самоврядування ефективних методичних рекомендацій і шаблонів ключових промоційно-інформаційних документів, що безпосередньо підсилює спроможність територіальної громади діяти передбачувано й конкурентоспроможно у процесі залучення інвестицій [42].

У науковій літературі інвестиційний розвиток часто описують через економічні показники, зокрема обсяги капіталовкладень, приріст активів, зміну структури виробництва або інфраструктурну модернізацію. Такий підхід є корисним для макро- і мезорівневих порівнянь, однак на рівні територіальної громади він створює ризик підміни предмета: інвестиційний розвиток починають трактувати як фінансовий «стан» або як сам факт появи інвестора. Публічно-управлінський зміст категорії ґрунтується на іншій причинно-наслідковій логіці: першопричиною результату виступає не стільки сам ресурс, скільки керована послідовність управлінських дій, що перетворює локальний потенціал і зовнішню підтримку на реалізований проєкт із прогнозованим публічним ефектом.

Для більш чіткого розмежування економічного та публічно-управлінського підходів до інвестиційного розвитку територіальних громад доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 1.2).

Нормативне визначення інвестиційної діяльності задає базовий контур

розуміння: під інвестиційною діяльністю розуміють сукупність практичних дій щодо реалізації інвестицій [126]. Однак для територіальної громади цього контуру недостатньо, оскільки управлінська проблема полягає не у наявності інвестицій як явища, а у відтворюваності переходу від публічно сформульованої потреби до проєктного рішення, його законної реалізації та суспільно значущого результату. У цій площині інвестиційний розвиток має описуватися передусім через цикл керованих процедур, де кожний етап зменшує невизначеність, підвищує обґрунтованість, розподіляє відповідальності та забезпечує контроль ризиків.

Таблиця 1.2

Порівняння економічного та публічно-управлінського підходів до інвестиційного розвитку територіальних громад

Критерій	**Економічний підхід**	**Підхід публічного управління**
Основна мета	зростання обсягів інвестицій	забезпечення сталого розвитку території
Основні суб’єкти	інвестори, бізнес	органи влади, громада, бізнес
Інструменти	фінансові ресурси, ринкові механізми	програми розвитку, публічні інвестиції, регуляторна політика
Основний результат	економічне зростання	соціально-економічний розвиток громади

Джерело: складено автором самостійно

Саме тому інвестиційний розвиток територіальної громади доцільно тлумачити як результат послідовності взаємопов’язаних управлінських дій: діагностики, пріоритизації, планування, реалізації, моніторингу та корекції. Діагностика забезпечує доказову основу для рішення через визначення проблеми, інфраструктурних обмежень, ресурсного профілю та соціальної чутливості території. Пріоритизація переводить діагностику в публічний вибір, формуючи ієрархію інвестиційних потреб і визначаючи допустимість відкладення альтернатив. Планування встановлює зв’язок між цілями й ресурсами, фіксує дизайн проєкту, фінансову модель, календар, відповідальних і критерії результату. Реалізація перетворює план у виконання через процедури закупівель,

контрактування, управління змінами та належну комунікацію із заінтересованими сторонами. Моніторинг забезпечує регулярний контроль виконання та раннє виявлення відхилень. Корекція закріплює адаптивність системи, коли рішення змінюються не довільно, а на підставі даних і встановлених правил.

Ця послідовність принципово відмежовує управлінський підхід від економічної підміни. Економічна підміна виникає тоді, коли інвестиційний розвиток описують як «зростання вкладень», не фіксуючи керованих умов реалізації проєктів, якості процедур і підзвітності за наслідки. Натомість у публічному управлінні територіальна громада не може гарантувати приплив капіталу як зовнішній факт, проте здатна гарантувати власну частину «контракту довіри»: ясні правила, рівність доступу, прогнозованість адміністративних процедур, достовірність даних, доброчесність та спроможність виконувати зобов'язання в межах компетенції. У цьому сенсі інвестиційний розвиток є управлінською категорією тому, що територіальна громада організовує публічні умови, за яких інвестиції можуть бути реалізовані як розвиткові проєкти, а не як сукупність ситуативних транзакцій.

Публічно-управлінська інтерпретація інвестиційного розвитку посилюється розумінням його зв'язку з інвестиційною політикою як різновидом державної політики та системою інструментів впливу на розвиткові процеси. Л. Пронь підкреслює, що інвестиційна політика і інвестиційний розвиток регіону перебувають у відносинах змістової взаємозумовленості, а інвестиційний розвиток розкривається через сукупність характеристик і умов, що формуються у площині владних управлінських рішень, процедур та інституційних можливостей [132, с. 143–148]. Для територіальної громади це означає, що інвестиційний розвиток не може трактуватися як випадкова сума проєктів, оскільки його якість визначається тим, наскільки послідовно й процедурно громада формує портфель пріоритетів і забезпечує їх реалізацію в узгодженні з регіональними та державними рамками.

Відповідно, державна інвестиційна політика у межах цього дослідження розуміється як багаторівнева система цілей, пріоритетів, правових режимів,

програмних рішень та інструментів публічного управління, спрямованих на формування сприятливих умов для залучення, спрямування та результативного використання інвестицій у розвитку держави, регіонів і територіальних громад. На рівні територіальної громади вона не підміняє локальну інвестиційну політику, а задає рамкові умови, пріоритети та обмеження, з якими мають бути узгоджені місцеві стратегії, інвестиційні програми та проєктні рішення.

Інвестиційний розвиток територіальної громади має комплексний характер і включає економічні, інституційні, соціальні та інфраструктурні складові, які у взаємодії формують потенціал території (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Складові інвестиційного розвитку територіальної громади

Компонент	**Характеристика**	**Управлінські інструменти**	**Очікуваний результат**
Економічний	розвиток підприємництва та інвестицій	податкові стимули, підтримка бізнесу	зростання економічної активності
Інституційний	розвиток управлінських інституцій	стратегічне планування, партнерство	ефективне управління
Соціальний	підвищення рівня життя населення	соціальні програми, розвиток освіти	покращення людського капіталу
Інфраструк-турний	розвиток транспортної, комунальної та цифрової інфраструктури	інфраструктурні проєкти	підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: складено автором самостійно

У багаторівневій системі публічного інвестування інвестиційні рішення є спільною відповідальністю різних рівнів влади, а ключовими викликами визнаються координація, спроможність і рамкові умови. Рис. 1.2. ілюструє багаторівневу систему публічного інвестування територіальної громади. У Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку щодо ефективних публічних інвестицій на різних рівнях урядування наголошено, що результативність інвестицій забезпечується узгодженим управлінням, яке зміцнює

довіру між рівнями влади та орієнтується на досягнення вимірюваних ефектів, а не на формальне освоєння ресурсів [183, p. 2–3]. Для територіальної громади це означає, що інвестиційний розвиток має бути частиною цілісної системи, де узгодження з державними програмами, регіональними стратегіями та донорськими рамками впливає на реалістичність планів, доступ до фінансування та можливість масштабування рішень.

Рисунок 1.2. Багаторівнева система публічного інвестування територіальної громади

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, у багаторівневій системі публічного інвестування державна інвестиційна політика виступає верхнім рамковим контуром, який визначає

нормативні, програмні та інституційні умови реалізації інвестиційного розвитку територіальних громад.

Інвестиційний розвиток як управлінська категорія неминуче включає вимогу «якості інвестицій». На рівні громади якість інвестицій проявляється не в абстрактних макроефектах, а в тому, наскільки проєкти створюють довгострокову публічну цінність: підвищують стійкість сервісів, забезпечують додану вартість і зайнятість, модернізують інфраструктуру, знижують уразливість до ризиків і формують підстави для подальшого розвитку. Натомість «примітивізація» інвестиційного розвитку виникає тоді, коли портфель заповнюється короткостроковими фрагментарними рішеннями без інтеграції в стратегічні цілі, без оцінювання життєвого циклу активу, без управління експлуатаційними витратами та без аналізу соціальної віддачі. Такі інвестиції можуть бути «видимими», але не створюють стійкого розвитку і здатні породжувати вторинні бюджетні ризики.

Реалізація інвестиційного розвитку як управлінської функції потребує організаційної та процедурної спроможності, зокрема здатності громади супроводжувати проєкти в межах визначених ролей, регламентів і відповідальностей. Л. Галан та Г. Бєлова акцентують, що результативність інвестиційної діяльності на рівні територіальних громад пов’язана з удосконаленням системи управління інвестиційними процесами та використанням органами місцевого самоврядування наявних інструментів залучення ресурсів [17]. Ця позиція підсилює управлінську інтерпретацію: інвестиційний розвиток визначається не лише тим, що реалізовано, а тим, як організовано реалізацію. Якщо інвестиційні процеси не інституціоналізовані у вигляді процедур, ролей, публічних критеріїв відбору та контролю, то результати набувають ситуативного характеру, а ризики стають неконтрольованими. А. Томашевська, О. Жук обґрунтовують, що ефективність управління інвестиційною діяльністю на місцевому рівні залежить від чіткого розподілу функцій і повноважень між головою громади, профільним заступником та профільним структурним підрозділом або відповідальним працівником органу

місцевого самоврядування [148].

Проєктність як домінуюча форма інвестиційних рішень на місцевому рівні вимагає також урахування управлінського потенціалу, який забезпечує підготовку, реалізацію та корекцію проєктів. О. Лактіонова та Р. Гуменюк, аналізуючи інвестиційні проєкти як інструмент розвитку управлінського потенціалу, підкреслюють, що проєктна форма інвестицій передбачає зростання вимог до організаційних компетентностей, координації та управління ресурсами [76, с. 5–8]. У площині територіальної громади це дозволяє коректно зафіксувати, що інвестиційний розвиток є управлінською категорією не лише за результатом, а й за умовою досягнення результату, оскільки потребує спроможності відтворювати проєктний цикл у режимі процедурної стабільності та контролю.

Окремої уваги потребує зв’язок інвестиційного розвитку з публічними правилами використання ресурсів і захистом фінансових інтересів. У межах рамки Ukraine Plan у складі Ukraine Facility підкреслено потребу прозорого та підзвітного управління, контролю й звітування щодо використання коштів і виконання визначених показників. У практичній площині це означає, що інвестиційний розвиток громади як управлінська категорія включає обов’язковий компонент забезпечення доброчесності: прозорі процедури відбору, відкритість інформації про проєкти, контроль конфлікту інтересів, належну документованість рішень і відповідність фінансових та закупівельних процедур установленим нормам. За відсутності цієї складової «інвестиційний розвиток» редукується до набору транзакцій, де публічний інтерес не захищено належним чином.

Таким чином, інвестиційний розвиток територіальної громади як управлінська категорія доцільно розуміти як результат керованого циклу рішень і процедур, спрямованих на реалізацію проєктів розвитку із прогнозованим публічним ефектом у межах компетенції місцевого самоврядування та в узгодженні з багаторівневими рамками відбудови і регіонального розвитку. Перевага такого підходу полягає в чіткій фіксації причинно-наслідкового зв’язку: якість управлінського циклу визначає ймовірність інвестиційного результату та його сталість. Недолік суто економічних трактувань полягає в тому, що вони не

пояснюють, чому за подібних ресурсних умов одні громади демонструють кращі інвестиційні результати, а інші – ні. Управлінська інтерпретація дає відповідь через відмінності у процедурах, даних, спроможності, доброчесності та підзвітності.

Інвестиційний розвиток територіальної громади в публічно-управлінському вимірі є керованим лише в тій частині, де органи місцевого самоврядування здатні забезпечити передбачуваність правил, процедур і відповідальностей, а також якість управлінського циклу проєктів. Керованість у цьому контексті не ототожнюється з гарантуванням обсягу залучених коштів або з повним контролем над інвестиційною кон'юнктурою. Її зміст полягає у здатності місцевого рівня відтворювати інвестиційний результат як наслідок дисциплінованих управлінських дій, що зменшують невизначеність і підвищують довіру до громади як партнера.

Методологічно продуктивним є розмежування ендогенного контуру керованості та екзогенного поля адаптації. Ендогенний контур охоплює управлінські змінні, що перебувають у межах компетенції та організаційної спроможності громади: пріоритизацію потреб, узгодженість із стратегічними цілями, стандарт підготовки проєктів, процедурність відбору, прозорість інформації, якість договірної та закупівельної дисципліни, контроль виконання і корекцію рішень на основі даних. Екзогенне поле формується чинниками, що не підлягають прямому локальному контролю: безпекові шоки, зміни режимів державної підтримки, макрофінансова нестабільність, міграційні процеси, ризики логістики, зміна вартості ресурсів і робіт, дефіцит ринкових виконавців у певних секторах. У такій конструкції коректною стає теза про асиметрію контролю: громада не скасовує шоки, але може керувати ступенем вразливості до них через внутрішній порядок процедур і даних.

Ендогенна керованість починається з наявності «повного проєктного циклу» як сукупності взаємопов'язаних управлінських рішень. Якщо інвестиційний розвиток постає результатом управлінського циклу, то критичною є не лише стадія реалізації, а й попередні етапи, що забезпечують доказовість і легітимність:

діагностика потреб, формування пріоритетів, планування, ресурсне обґрунтування, визначення показників результату, оцінка експлуатаційних наслідків створених активів, підготовка проєктної документації, визначення процедур контролю та відповідальностей. Саме на ранніх стадіях закладається більшість управлінських помилок, які пізніше проявляються як перевитрати, зриви строків, зміни цілей, технічна неякісність або соціальна конфліктність проєкту. Тому «керованість» коректно описувати як властивість усього циклу, а не лише операційної стадії.

Вбудовування ризик-менеджменту в управлінський цикл є одним із ключових механізмів уточнення меж керованості. Д. Онофрійчук обґрунтовує підхід, за яким ризик-менеджмент розглядається як постійний компонент функціональної діяльності публічних інститутів, що супроводжує ухвалення рішень і спрямований на зменшення ймовірності відхилень від цілей та на підвищення стійкості процесів до негативних впливів [98, с. 94–101]. Для територіальної громади це означає, що ризики інвестиційного розвитку повинні ідентифікуватися на стадії відбору та проєктування, коли вони ще можуть бути обмежені управлінськими рішеннями: зміною дизайну проєкту, корекцією календаря, уточненням кошторису, запровадженням додаткових запобіжників, диверсифікацією джерел фінансування або переформатуванням портфеля.

Суттєвою складовою меж керованості виступає нормативна заданість бюджетного процесу та відповідальності за бюджетні зобов’язання. Бюджетний кодекс України визначає правила планування, виконання та контролю місцевих бюджетів, а також встановлює вимоги до взяття бюджетних зобов’язань і здійснення видатків у межах бюджетних призначень [14]. У межах інвестиційного розвитку це формує жорстку управлінську рамку: якщо проєкт створює довгострокові видаткові наслідки (обслуговування, утримання, енергоспоживання, персонал, ремонти), то управлінська помилка полягає не лише у «невдалому інвестуванні», а у порушенні принципу реалістичності бюджетного планування. Відповідно, межа керованості проходить не між «є гроші / немає грошей», а між «є бюджетно-проєктна дисципліна / немає дисципліни».

Окремим виміром ендогенної керованості є інституційна спроможність органів місцевого самоврядування організовувати інвестиційні процеси як повторювану практику, а не як разову «кампанію». Наявність команди, стандартів документів, регламентів взаємодії структурних підрозділів, процедур прийняття рішень і контролю, управлінської пам’яті та компетенцій проєктного супроводу створює ефект накопичення спроможності: кожен наступний проєкт потребує менше часу на узгодження й знижує ризик помилок. Відсутність інституціоналізації, навпаки, робить інвестиційний розвиток залежним від персоналій і ситуативних домовленостей, що підвищує ймовірність дискреційних рішень, конфліктів інтересів та репутаційних втрат.

Ендогенна керованість неможлива без керованості даних. Для інвестиційного розвитку громада повинна мати доказову інформацію про просторові ресурси, інфраструктурні обмеження, стан мереж, комунальне майно, земельні ділянки, містобудівні умови, демографічні та соціальні параметри, а також про «вартість володіння» інфраструктурними рішеннями в довгостроковому періоді. Наявність даних не є технічною деталлю; це управлінський ресурс, який зменшує невизначеність і робить рішення відтворюваними. Там, де дані фрагментарні або недостовірні, зростає частка «ручного управління», а проєктний цикл стає вразливим до збоїв і маніпуляцій. Відтак межа керованості включає здатність громади забезпечувати відкритість і порівнюваність інформації, що створює підстави для підзвітності й зовнішньої довіри.

Екзогенне поле адаптації набуває особливої ваги у воєнних умовах. Проте зовнішній ризик не скасовує управлінську відповідальність; він уточнює її зміст: здатність громади підтримувати керованість процесів при зміні умов. Здатність швидко переналаштовувати портфель проєктів, зберігаючи процедурність, є індикатором зрілості управління. С. Дмитрук, аналізуючи управління ризиками у стратегуванні безпекового середовища, підкреслює значення поєднання стратегічного бачення з процедурними інструментами реагування, що трансформують невизначеність у керований процес [35, с. 95–108]. Для місцевого

рівня це означає: корекція планів, перенесення пріоритетів, модифікація проєктів, перегляд умов реалізації повинні відбуватися не хаотично, а на основі критеріїв і даних, із збереженням підзвітності та правової визначеності.

Таким чином, межі керованості інвестиційного розвитку на місцевому рівні доцільно визначати як співвідношення контрольованої площини (процедури, дані, інституційна спроможність, бюджетна дисципліна, прозорість, доброчесність) та неконтрольованої площини (шоки і зміни середовища). Управлінський зміст інвестиційного розвитку полягає у розширенні «контрольованого ядра» через стандартизацію і дисципліну, що підвищує ймовірність інвестиційного результату та його сталість.

За умов воєнного стану та тривалої невизначеності інвестиційний розвиток територіальної громади підпорядковується рамці територіальної стійкості, яка задає логіку пріоритизації, відбору та управлінського обмеження ризиків. Територіальна стійкість у публічно-управлінському сенсі означає здатність громади підтримувати безперервність критичних функцій і публічних послуг, адаптуватися до змін, відновлювати інфраструктуру та соціально-економічні зв’язки після порушень, зберігаючи керованість управлінських процесів і легітимність рішень. Інвестиції в цій рамці мають двоїсту природу: вони одночасно є інструментом розвитку та інструментом зменшення вразливостей.

Рамка стійкості змінює критерії оцінювання інвестицій. Значущими стають не лише показники «вкладено / збудовано», а здатність проєкту підвищити життєздатність території: зменшити залежність від одного джерела доходів, одного інфраструктурного вузла чи одного виду постачання; підвищити автономність критичних сервісів; створити резервність і варіативність. Інвестиції, що формують довгострокову публічну цінність, у стійкісній рамці мають перевагу над фрагментарними рішеннями, які дають короткий ефект, але створюють приховані експлуатаційні зобов’язання і нові ризики для бюджету.

Стійкість як рамка управління потребує узгодження «швидкість розвитку – допустимі ризики». Воєнний контекст створює високий соціальний запит на швидкі рішення, однак прискорення за рахунок руйнування процедур і контролю

породжує вторинні втрати: зростання вартості проєктів, зниження якості робіт, конфліктність, корупційні ризики, судові спори, а також репутаційні втрати, що зменшують довіру інвесторів і донорів. У публічному управлінні швидкість не може бути самоціллю, якщо вона руйнує легітимність. Водночас надмірна обережність у прийнятті рішень у кризових умовах здатна закріпити деградацію інфраструктури та втрату економічних можливостей. Отже, управлінське завдання полягає в утриманні процесу у «коридорі керованості», де прискорення досягається не спрощенням контролю, а стандартизацією та інституційною зрілістю: готовими шаблонами документів, регламентами, визначеними ролями, якісними даними, а також механізмами швидкої корекції.

Стійкість також передбачає портфельний підхід до інвестицій. Окремий проєкт може бути успішним технічно, але не підсилювати системні спроможності, якщо він не узгоджений із розвитковою траєкторією території та не знижує ключові вразливості. Портфельний підхід означає, що громада формує взаємопов’язану систему проєктів, де інфраструктурні, економічні та соціальні рішення підсилюють одне одного. Така логіка зменшує ризик «примітивізації» інвестицій, коли розвиток підміняється серією дрібних, низькододаних заходів без структурного ефекту. У стійкісній рамці пріоритетами стають інвестиції, які: підвищують ресурсну та енергетичну ефективність; модернізують критичні мережі; зміцнюють логістику; підсилюють цифрову інфраструктуру і доступність сервісів; формують нові економічні компетентності та робочі місця; забезпечують безпечність і відновлюваність об’єктів.

Невід’ємним компонентом стійкості є інституційна довіра. Для громади інвестиційний розвиток стає не лише економічним процесом, а механізмом відтворення легітимності: через прозорість рішень, рівність доступу, справедливість пріоритизації, здатність виконувати зобов’язання і забезпечувати підзвітність. Саме тому управлінська якість, процедурність і доброчесність у стійкісній рамці набувають статусу «захисних активів» території. У цьому сенсі стійкість проявляється як здатність діяти в турбулентності без втрати правової визначеності та управлінської дисципліни.

Отже, територіальна стійкість виступає рамкою управління інвестиційним розвитком, що задає критерії якості інвестицій, нормує допустимі ризики та формує баланс між швидкістю реалізації і необхідністю контролю. Інвестиційний розвиток у цій логіці спрямовується на зміцнення життєздатності території, а не на накопичення разових результатів.

Ризики інвестиційного розвитку територіальної громади доцільно розглядати як об'єкти управлінського контролю, для яких встановлюються запобіжники, процедури реагування, відповідальні суб'єкти та механізми підзвітності. Публічно-управлінський підхід до ризику виходить за межі фінансової волатильності або підприємницької невизначеності: ризик трактується як ймовірність відхилення від публічних цілей розвитку, строків, кошторисів і очікуваних публічних ефектів унаслідок зовнішніх загроз або внутрішніх управлінських дефектів. У цьому сенсі ризик – це загроза публічній цінності: якості послуг, безпечності об'єктів, доброчесності рішень, легітимності влади та довіри громади й партнерів.

Загальні принципи управління ризиками, закріплені в ДСТУ ISO 31000:2018, підкреслюють необхідність інтеграції ризик-менеджменту в систему управління, його системності, безперервності, опори на найкращу доступну інформацію та постійного удосконалення процедур [41]. Перенесення цієї логіки на рівень територіальної громади означає, що ризик-обмеження не може бути разовим «аудитом наприкінці», а має бути вбудованим у проєктний цикл: від відбору й планування до моніторингу й корекції.

Структурування ризиків у межах інвестиційного розвитку громади доцільно здійснювати не як формальний перелік, а як прив'язку до «точок контролю» проєктного циклу, де ризик виникає і може бути обмежений. Такий підхід зменшує абстрактність ризикової тематики й переводить її в управлінську площину. До ключових груп ризиків належать: безпекові; бюджетні; регуляторні; доброчесності (корупційні та конфлікту інтересів); інфраструктурні; кадрові; інформаційно-аналітичні; договірні та закупівельні; репутаційні.

Безпекові ризики визначають можливість фізичної реалізації проєкту,

захищеність об’єкта й персоналу, логістику постачань, а також здатність експлуатувати створені активи без перерв. У воєнних умовах ці ризики є системними: вони здатні змінювати параметри проєкту навіть при якісному плануванні. Управлінське обмеження безпекових ризиків полягає в установленні критеріїв відбору проєктів з урахуванням безпекового профілю території, у визначенні мінімальних стандартів захищеності і відновлюваності для критичних об’єктів, у формуванні резервних рішень та у регулярному перегляді портфеля. Важливо, що безпекова складова не підміняє економічну доцільність, а виступає додатковою управлінською рамкою допустимості ризику. С. Дмитрук підкреслює значення процедурних інструментів управління ризиками для перетворення невизначеності безпекового середовища на керований процес реагування [35, с. 95–108]. На рівні громади це проявляється у здатності зберігати керованість під час вимушених змін: перенесення строків, зміни технологічних рішень, перепроєктування або тимчасове згортання робіт має здійснюватися в межах правил і підзвітності.

Бюджетні ризики є одними з найбільш критичних для місцевого рівня, оскільки саме бюджет забезпечує співфінансування, утримання та експлуатацію створених активів. До них належать: ризик невиконання доходів, ризик касових розривів, ризик взяття зобов’язань без належного фінансового покриття, ризик зростання експлуатаційних витрат, що «витісняють» інші видатки. Бюджетний кодекс України задає рамки законності та дисципліни в управлінні видатками й зобов’язаннями [14]. Управлінське обмеження бюджетних ризиків реалізується через реалістичність фінансових моделей проєктів, оцінку життєвого циклу активів, планування утримання та ремонту, а також через узгодженість проєктів із програмними документами й бюджетними пріоритетами. У разі нехтування цією логікою інвестиції можуть породжувати фінансову нестійкість: громада отримує актив, який не здатна утримувати, що перетворює «розвиток» на джерело довгострокових ризиків.

Регуляторні ризики пов’язані з колізіями норм, змінами правил, різночитаннями процедур, що впливають на строки і вартість реалізації. Для

громади ключовим механізмом обмеження таких ризиків є стандартизація локальних процедур і документів у межах чинного законодавства, а також правова визначеність рішень у частині повноважень органів місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає основи компетенції місцевого рівня, що є критично важливим для уникнення управлінських рішень поза межами повноважень [128]. Невідповідність рішення компетенції формує не лише правовий, а й репутаційний ризик і ризик зриву проєкту.

Ризики доброчесності мають особливу вагу в інвестиційній сфері через концентрацію ресурсів, контрактів і потенційної дискреції. Вони включають конфлікт інтересів, непрозорий відбір проєктів, маніпуляції в закупівлях, неформальний вплив на вибір підрядника, нерівність доступу до інформації, підміну критеріїв пріоритизації. Закон України «Про запобігання корупції» визначає інструменти запобігання і врегулювання конфлікту інтересів, а також інші превентивні механізми, що мають бути враховані органами публічної влади [120]. Управлінське обмеження ризиків доброчесності передбачає максимальну процедуризацію дискреційних точок: встановлення публічних критеріїв відбору, документування обґрунтувань, розділення ролей у прийнятті рішень, забезпечення прозорості даних про проєкти та контракти, а також належний внутрішній контроль. Д. Онофрійчук, описуючи вбудовування ризик-менеджменту у діяльність публічних інститутів, акцентує на важливості системного підходу до ідентифікації та обмеження ризиків як складника управлінських рішень [98, с. 94–101]. У контексті інвестиційного розвитку це підсилює тезу, що корупційний ризик зменшується не деклараціями, а правилами і відтворюваністю процедур.

Інфраструктурні ризики виникають через обмеження мереж, стан комунальної інфраструктури, відсутність потужностей, проблеми приєднання, зношеність систем, що може зірвати реалізацію або зробити її надмірно дорогою. Управлінське обмеження полягає в попередній технічній діагностиці, узгодженні проєктів із просторовими умовами та інфраструктурними можливостями, а також

у включенні інфраструктурних обмежень у критерії відбору. Кадрові ризики відображають дефіцит компетенцій і плинність кадрів, що знижує якість проєктної підготовки, закупівель, технічного нагляду, фінансового супроводу та моніторингу. Їх обмеження реалізується через інституціоналізацію функції проєктного управління, стандарти документів, розподіл ролей і підготовку персоналу, що забезпечує спадковість і повторюваність процесів.

Інформаційно-аналітичні ризики пов’язані з недостовірністю або закритістю даних, що створює ґрунт для помилкових рішень і маніпуляцій, знижує довіру інвесторів і громадськості, ускладнює контроль. Управлінське обмеження цих ризиків полягає в стандартизації даних, відкритості ключової інформації про проєкти, забезпеченні прозорої звітності та наявності індикаторів виконання. Цей блок ризиків напряму пов’язаний із керованістю як такою: там, де дані некеровані, управління вимушено переходить у «ручний режим», що посилює всі інші ризики.

Логіка управлінського обмеження ризиків зводиться до формування системи запобіжників, що охоплює весь проєктний цикл. На етапі відбору – критерії пріоритизації, перевірка відповідності стратегічним цілям, базовий аналіз ризиків і визначення допустимості. На етапі планування – доказовість параметрів, бюджетна реалістичність, оцінка експлуатаційних наслідків, план управління ризиками. На етапі реалізації – договірна дисципліна, контроль строків і якості, технічний нагляд, публічне інформування. На етапі моніторингу – регулярні звіти, індикатори відхилень, механізми корекції. На етапі завершення – оцінка досягнутих результатів і формування інституційної пам’яті для наступних проєктів. У такій системі ризики не «зникають», але стають керованими: зменшується ймовірність критичних відхилень і зростає здатність громади утримувати інвестиційний розвиток у межах законності, доброчесності та стійкості.

У підсумку ризики інвестиційного розвитку територіальної громади мають розглядатися як структурний елемент публічного управління, а логіка їх обмеження – як інституційний механізм забезпечення стійкості, довіри та

результативності інвестиційних рішень. Саме така постановка питання відмежовує управлінську інтерпретацію від економічної підміни: керованим стає не зовнішнє середовище, а внутрішня якість процедур і відповідальності.

Операціоналізація інвестиційного розвитку територіальної громади як управлінської категорії означає перехід від загальної характеристики «розвитку» до фіксації таких ознак процесу й результату, які можуть бути предметом регулярного управлінського спостереження, підзвітності та корекції. У публічно-управлінському сенсі це необхідно з двох причин. По-перше, інвестиційний розвиток у громаді має багатокомпонентну природу й не зводиться до обсягу залучених коштів або кількості підписаних меморандумів, оскільки ключовим є не лише факт фінансування, а й відтворюваність якісного проєктного циклу, доброчесність, безпечність і довгостроковий ефект. По-друге, у воєнних умовах і в контексті відбудови зростає частка зовнішніх ресурсів, що супроводжуються посиленими вимогами до прозорості, контролю та результативності, а отже вимірювання стає не «додатком», а складником управлінської спроможності та довіри.

Операціоналізація доцільно спирається на розмежування двох взаємопов’язаних площин. Перша площина – процесна, що відображає якість управлінського циклу й те, наскільки інвестиційний розвиток відтворюється як керований процес. Друга – результативна, що відображає зміну стану території та публічних ефектів як наслідок реалізованих проєктів. Таке розмежування відповідає логіці, коли громада не контролює зовнішні шоки, але контролює внутрішню передбачуваність процедур, а отже оцінювання має «бачити» не лише кінцевий результат, а й управлінську якість процесу, що до нього веде.

Процесна операціоналізація інвестиційного розвитку пов’язана з параметрами керованості, які виявляють управлінську дисципліну і знижують транзакційні витрати для інвестора та партнерів. Її зміст розкривається через такі смислові блоки: наявність чітко визначених процедур відбору і пріоритизації; узгодженість проєктів із стратегічними документами громади; повнота й доказовість підготовки проєктних матеріалів; реалістичність бюджетно-

фінансового обґрунтування; прозорість даних; дієвість внутрішнього контролю; здатність до моніторингу виконання і корекції відхилень. Нормативна рамка бюджетного процесу задає ключові межі цієї процесної якості, оскільки проєкти, що створюють довгострокові бюджетні наслідки, повинні бути узгоджені з правилами планування, зобов'язань і видатків. Це випливає з положень Бюджетного кодексу України, який встановлює принципи бюджетної системи, процедури формування й виконання місцевих бюджетів, а також обмеження щодо взяття бюджетних зобов'язань [14]. Отже, процесна операціоналізація має відображати не «намір інвестувати», а здатність громади забезпечити законність, реалістичність і керованість проєктного циклу в межах бюджетної дисципліни.

Результативна операціоналізація інвестиційного розвитку має відображати не лише економічні показники, а насамперед ті зміни, що створюють публічну цінність і підсилюють територіальну стійкість. У межах концептуальної рамки цього дослідження результативність інвестиційного розвитку розкривається як поєднання: (а) інвестиційних результатів (створені або модернізовані активи, запущені проєкти, зміни у структурі місцевої економіки), (б) ефектів для життєздатності та безперервності послуг (стійкість критичної інфраструктури, доступність сервісів), (в) інституційних ефектів (зростання довіри, підзвітність, зменшення вразливостей до ризиків доброчесності). Такий підхід узгоджується із загальною логікою публічних інвестицій у системі багаторівневого врядування, де важливо не лише «скільки витрачено», а «як організовано» і «яку публічну віддачу отримано». Саме на цьому наголошує Рекомендація Ради ОЕСР щодо ефективних публічних інвестицій на різних рівнях урядування, де підкреслюється потреба в координації, ясному розподілі ролей, прозорості, моніторингу та оцінюванні для підвищення якості інвестиційних рішень [183].

Специфіка сучасної української відбудови посилює вимогу до операціоналізації через поєднання показників процесу і результату. Документи, пов'язані з фінансовою підтримкою відновлення, прямо акцентують на прозорості, підзвітності, контролі й звітності за виконанням умов та індикаторів. У Плані для Ukraine Facility 2024–2027 окреслено принципи використання коштів

і підкреслено вимоги до прозорого та підзвітного управління, контролю, звітування й досягнення визначених показників виконання [194]. Це означає, що для громад інвестиційний розвиток дедалі більше стає сферою, де управлінська якість повинна бути вимірюваною: здатність забезпечити дані, звітність, слід управлінських рішень, контроль конфлікту інтересів, належні процедури. Відтак операціоналізація виступає не суто дослідницьким інструментом, а необхідною умовою легітимності інвестиційного розвитку в очах донорів, держави та мешканців.

У контексті стратегічного планування територіального розвитку операціоналізація також повинна бути узгоджена з національними рамками політики. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки закріплює орієнтири щодо результативності регіональної політики та загальну логіку цілей, інструментів і моніторингу, що формує спільний контекст для проєктів розвитку на місцевому рівні [122]. Це важливо для уникнення фрагментарності: інвестиційний розвиток громади має бути операціоналізований так, щоб його результативність могла бути інтерпретована у ширшій системі державних і регіональних пріоритетів, але водночас залишалася управлінською категорією, тобто піддавалася корекції через механізми публічного управління.

Операціоналізація інвестиційного розвитку як підґрунтя подальшої оцінки в межах цієї дисертації не передбачає опису конкретних методик чи формул; її завдання полягає у визначенні того, які ознаки є принципово вимірюваними і чому вони є релевантними саме для управлінської природи інвестиційного розвитку. Це створює міст до підрозділу 1.3, де механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад розкриватимуться як система інструментів і процедур, що забезпечують керованість, підзвітність, доброчесність і результативність у межах інвестиційного циклу.

Інвестиційний розвиток територіальної громади (управлінське визначення) у межах цього дослідження розуміється як відтворюваний результат управлінського циклу органів місцевого самоврядування та партнерських суб’єктів, що полягає у формуванні й реалізації портфеля проєктів і рішень,

спрямованих на створення або модернізацію територіальних активів, підвищення публічної цінності та життєздатності громади за умов дотримання законності, бюджетної дисципліни, процедурної визначеності, прозорості та підзвітності. Визначальними ознаками цього поняття є: наявність керованих процедур відбору та реалізації; узгодженість з пріоритетами розвитку; доказовість планування та ресурсного обґрунтування; здатність до моніторингу й корекції; інституційні запобіжники доброчесності. Така інтерпретація узгоджується з тим, що повноваження й організаційні засади діяльності органів місцевого самоврядування закріплено законом, а отже інвестиційний розвиток набуває управлінського змісту саме в межах компетенції, відповідальності та процедур місцевої влади. Це випливає із загальних положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [128]. Одночасно вимір бюджетної реалістичності й законності зобов'язань визначається приписами Бюджетного кодексу України [14].

Територіальна стійкість нами трактується як управлінська здатність територіальної громади забезпечувати безперервність критичних функцій і публічних послуг, зберігати керованість і легітимність рішень у ситуаціях шоків та невизначеності, адаптуватися до змін середовища і відновлюватися після порушень через поєднання інституційної спроможності, ресурсної збалансованості, надійності інфраструктури та довіри. Стійкість тут не зводиться до фізичного стану об'єктів, а описує рамку управління, у межах якої інвестиційні рішення оцінюються за внеском у зменшення вразливостей, диверсифікацію, відновлюваність і підзвітність. У публічно-управлінській логіці стійкість безпосередньо пов'язана з якістю координації та результативністю публічних інвестицій, що відображено у підходах ОЕСР щодо ефективних інвестицій на різних рівнях врядування [184]. Додатково вимога до прозорості, підзвітності й контрольованості як передумови довіри посилюється рамками фінансової підтримки відбудови, де підкреслюється необхідність відповідального управління, контролю і звітування за досягненням показників.

Ризик у публічному управлінні інвестиційним розвитком територіальної

громади визначається як ймовірність і можливість відхилення від публічно визначених цілей інвестиційного розвитку, порушення строків, вартості, якості або легітимності проєктних рішень унаслідок дії зовнішніх загроз або внутрішніх управлінських дефектів, що впливають на публічну цінність, безпеку, доброчесність і підзвітність. У цій дефініції принципово важливим є те, що ризик розглядається як об’єкт управлінського обмеження через процедури, дані, контроль і відповідальність. Така позиція узгоджується з принципами менеджменту ризиків. Окремим складником ризикового поля виступають ризики доброчесності, оскільки інвестиційний розвиток пов’язаний із ресурсами та контрактами, а отже потребує нормативно закріплених запобіжників конфлікту інтересів і корупційних практик. Відповідні положення закріплені у визначено Законі України «Про запобігання корупції» [120].

Таким чином, інвестиційний розвиток територіальної громади нами досліджується як похідна від функціонування системи механізмів публічного управління. У цій логіці механізми постають як інституційно та процедурно оформлені способи забезпечення керованих рішень, інструментів реалізації, підзвітності та корекції, що зменшують вплив ризикового поля й підвищують якість інвестиційного результату.

У підрозділі доведено, що інвестиційний розвиток територіальної громади доцільно розглядати не як ізольований економічний процес чи механічне зростання обсягів вкладень, а як об’єкт і водночас результат публічного управління. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації, воєнних викликів і повоєнного відновлення інвестиційний розвиток набуває значення базової умови життєздатності громади, оскільки саме через нього забезпечуються модернізація інфраструктури, підтримання публічних послуг, збереження людського потенціалу та формування нової локальної конкурентоспроможності.

Встановлено, що публічно-управлінський зміст інвестиційного розвитку полягає у здатності органів місцевого самоврядування організувати керований цикл рішень і процедур, який охоплює діагностику потреб, пріоритизацію, планування, реалізацію, моніторинг і корекцію проєктів. Саме якість цього циклу,

а не лише наявність ресурсів, визначає сталість інвестиційного результату. У зв’язку з цим обґрунтовано, що керованість інвестиційного розвитку виявляється через процедурну визначеність, бюджетну дисципліну, прозорість, підзвітність, інституційну спроможність та здатність громади знижувати ризики й адаптуватися до зовнішніх шоків.

Також доведено, що інвестиційний розвиток громади слід оцінювати не тільки за фінансовими чи кількісними показниками, а й за його внеском у територіальну стійкість, публічну цінність, якість місцевого середовища та довіру до влади. Отже, інвестиційний розвиток територіальної громади є похідною від якості механізмів публічного управління, через які територіальний потенціал трансформується у відтворювані й суспільно значущі результати розвитку.

1.3. Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад

Категорія «механізм публічного управління» використовується як понятійний інструмент опису того, яким чином публічна влада забезпечує перетворення суспільно значущих цілей на відтворювані результати через узгоджену взаємодію суб’єктів, інструментів, процедур і ресурсів із фіксацією відповідальності за наслідки. Її евристична цінність полягає в тому, що вона дає змогу аналізувати управління не як сукупність розрізнених дій або «наборів заходів», а як впорядковану конструкцію причинно-наслідкових зв’язків між рішенням, способом його реалізації та результатом, що підлягає суспільній перевірці.

У вітчизняній науковій традиції формування категорії «механізм» тривалий час здійснювалося в рамці «механізм державного управління», що є методологічно придатним для пояснення еволюції поняття і подальшого переходу до публічно-управлінського змісту. О. Кравченко систематизує теоретичні підходи до визначення механізму державного управління, підкреслюючи його системну природу та зв’язок із реалізацією управлінських функцій через

поєднання методів, засобів і організаційних форм впливу [66]. Такий підхід важливий тим, що фіксує: механізм не є «назвою» для управлінського інструмента, а є конструкцією, яка інтегрує інструментарій у цілісний процес досягнення управлінської мети.

Поглиблення розуміння механізму забезпечує аналіз його внутрішньої будови. Л. Приходченко розкриває структуру механізму управління як взаємозв'язок компонентів, серед яких ключовими виступають суб'єкт і об'єкт управління, функції та методи впливу, ресурсна база, організаційні зв'язки і зворотний зв'язок, що забезпечує корекцію управлінських дій [106, с. 106–109]. Для спеціальності 281 принциповим є те, що в такій логіці механізм «вбудовує» контроль і корекцію як органічну частину управління, а не як додаток після реалізації, що унеможливлює редукцію механізму до «разового рішення» або «кампанійності».

Окремий напрям у вітчизняних дослідженнях пов'язаний із класифікаційним упорядкуванням механізмів. О. Федорчак пропонує класифікацію механізмів державного управління за ознаками, що дозволяють розрізняти механізми за функціональною роллю, структурною організацією та інструментальним наповненням, що формує основу для подальшого конструювання «комплексних» механізмів у конкретних сферах політики та управління [152]. Для дисертаційної теми це створює методологічний ресурс для переходу від загальної категорії механізму до функціонально структурованої архітектури механізмів інвестиційного розвитку громади.

Перехід від державоцентричної оптики до публічно-управлінської в сучасних українських роботах пов'язується з розширенням кола суб'єктів, зростанням ролі партнерських взаємодій і підвищенням значущості підзвітності. А. Неділько, аналізуючи підходи до визначення механізму публічного управління, акцентує на його комплексності, взаємодії інструментів і процедур та необхідності результативної організації процесу управління у публічному середовищі [93, с. 58–61]. Цей підхід є методологічно придатним для спеціальності 281, оскільки фіксує принципову ознаку публічності: управлінська

дія набуває сенсу лише тоді, коли вона інституційно оформлена, процедурно відтворювана і підзвітна суспільству.

Розвиток категорії «механізм» у прикладних дослідженнях публічного управління підтверджує важливість організаційного й правового вимірів механізмів як умов практичної дієвості. О. Гончарук і Н. Савичук, аналізуючи практичне значення механізмів публічного управління, підкреслюють їх роль як структурних елементів організації публічних процесів, зокрема через інституційне закріплення організаційного та правового механізмів у системі публічного адміністрування [18, с. 78–81]. У цій логіці механізм набуває рис «гарантійної конструкції»: він забезпечує не лише вибір інструмента, а й порядок, межі та критерії його застосування.

Важливою опорною позицією для вітчизняної дискусії є монографічний підхід до сутності та змісту механізмів державного управління. Р. Рудніцька, О. Сидорчук та О. Стельмах, узагальнюючи уявлення про механізми, підкреслюють їхню спрямованість на забезпечення реалізації управлінських функцій через поєднання суб’єктів, методів, інструментів та організаційних дій у системній єдності [136, с. 6–10]. Методологічно значущим є те, що механізм постає як «сукупність, що працює разом», а не як перелік, де елементи можуть бути довільно замінені без втрати результативності.

Міжнародна наукова традиція, зберігаючи різноманіття термінології, фактично відтворює той самий зміст категорії «механізм» як упорядкованого способу впливу держави і публічної влади. К. Худ розглядає «інструменти уряду» як групи засобів впливу, що формують практичну основу управління й дозволяють описувати механізм не через декларації цілей, а через те, якими саме засобами і в якій логіці досягається результат [176, с. 15–18]. Такий підхід особливо корисний для розмежування «механізму» та «інструмента»: інструмент є окремим засобом, тоді як механізм – це спосіб організації сукупності інструментів і процедур у відтворюваний цикл управлінської дії.

Узагальнення емпіричних досліджень ефективності управління у міжнародній літературі підсилює тезу про багаторівневість і контекстність

механізмів. Л. Е. Лінн, К. Дж. Генріх і К. Дж. Гілл пропонують логіку врядування як рамку пояснення того, як інституційні правила, організаційні спроможності та технічні процедури разом формують результативність публічної дії [180, с. 33–40]. Це має принципове значення для тематики територіальних громад, оскільки «механізм» у публічному управлінні не може бути розглянутий поза взаємодією рівнів влади, без урахування розподілу повноважень, ресурсів та відповідальності.

Ще один важливий міжнародний акцент пов’язаний із мережева-партнерською природою сучасного врядування. С. П. Озборн, обґрунтовуючи нову публічну модель врядування (New Public Governance), підкреслює, що реалізація суспільно значущих цілей дедалі частіше відбувається через партнерства та мережі, де держава і місцева влада виступають не лише виконавцями, а й організаторами взаємодії суб’єктів [186, с. 1–6]. Для механізмів інвестиційного розвитку це означає, що механізм повинен включати компоненти узгодження, координації та підзвітності у взаємодії з бізнесом, донорами, громадянським суспільством і державними інститутами.

Узагальнення наведених підходів дозволяє сформувати понятійні ознаки механізму публічного управління, що є критично важливими для подальшої авторської концептуалізації інвестиційного розвитку територіальних громад: механізм включає визначений суб’єктний склад; інструментальне наповнення; процедурну визначеність і відтворюваність; ресурсне забезпечення; контроль і зворотний зв’язок; орієнтацію на публічний результат; підзвітність і відповідальність за наслідки [93, с. 58–61; 106, с. 106–109]. Саме така конструкція забезпечує коректне розмежування категорій: механізм не тотожний інструменту, процедурі, програмі чи політиці, оскільки він описує організацію управлінської дії як цілісну систему перетворення управлінської мети на результат [176, с. 15–18].

Специфіка механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад визначається тим, що інвестиційний результат на місцевому рівні формується як похідна від керованості проєктного циклу і якості інституційних гарантій, а не лише як наслідок наявності зовнішнього капіталу. У

цьому сенсі інвестиційний розвиток для громади є сферою, де управлінський результат залежить від того, чи здатна громада забезпечити передбачувані правила, організаційну дисципліну, прозорість рішень і підзвітність за наслідки. Механізм тут виконує роль конструкції, що забезпечує перетворення потенціалу території на реалізовані інвестиційні проєкти через керовані процедури та інституційні гарантії.

Ключовою передумовою специфіки місцевого рівня є межі компетенції органів місцевого самоврядування і необхідність багаторівневої взаємодії. За логікою механізму як системи взаємопов'язаних елементів, зміст механізмів інвестиційного розвитку територіальної громади не може проектуватися як самодостатній «локальний конструкт», оскільки значна частина регуляторних рішень, стандартів використання публічних коштів, умов фінансування та вимог до підзвітності задається на державному та наддержавному рівнях. У категоріальній рамці логіки врядування механізм розгортається як поєднання інституційних правил, організаційних спроможностей і технічних процедур, що разом формують результативність публічної дії [180, с. 33–40]. Це означає, що місцевий механізм інвестиційного розвитку є частиною багаторівневої архітектури, а його дієвість залежить від здатності громади узгоджувати рішення з програмними рамками та координаційними вимогами різних рівнів влади.

В умовах децентралізації інвестиційні механізми мають розглядатися як інструменти підвищення спроможності громади через упорядкування управлінського впливу. Підхід до механізмів публічного адміністрування у процесі формування спроможних громад демонструє, що результативність реформ і розвиткових змін залежить від здатності організувати управлінський процес як послідовність взаємопов'язаних управлінських рішень та процедур, які підтримують спроможність і стійкість місцевого рівня [158, с. 16–20]. У площині інвестиційного розвитку це набуває конкретного змісту: громада не контролює зовнішні шоки й кон'юнктуру, але контролює внутрішню передбачуваність процедур, якість даних, сервісність адміністративних процесів, дисципліну проєктного циклу і доброчесність рішень. Саме ці компоненти формують

«процедурну довіру» як передумову залучення партнерів і зниження транзакційних витрат взаємодії.

З огляду на структурну логіку механізму, розкриту у вітчизняних підходах, специфіка місцевих інвестиційних механізмів полягає у домінуванні двох взаємопов'язаних вимірів: організаційного та правового. Організаційний вимір забезпечує здатність громади відтворювати проєктний цикл через визначення ролей, розподіл відповідальності, координацію між підрозділами, управління змінами, моніторинг і корекцію дій на основі зворотного зв'язку [106, с. 106–109]. Правовий вимір забезпечує стабільність правил, легітимність процедур, визначеність критеріїв відбору та виконання, а також захист публічного інтересу через встановлені норми підзвітності. Акцент на практичній ролі організаційного й правового механізмів у публічному адмініструванні дозволяє трактувати їх як «гарантійні» елементи інвестиційного процесу, що зменшують ризик довільності і підміни пріоритетів ситуативними рішеннями [18, с. 78–81].

Міжнародні теоретичні рамки підсилюють розуміння того, що сучасні механізми інвестиційного розвитку громади не можуть обмежуватися адміністративною ієрархією. Мережева логіка врядування означає, що механізм має включати правила й процедури взаємодії з бізнесом, донорськими організаціями, громадянським суспільством та іншими публічними інститутами, забезпечуючи узгодження інтересів, розподіл ризиків і підзвітність [158, с. 1–6]. Інвестиційний проєкт у територіальній громаді є типовою «багатосуб'єктною» конструкцією, де невдачі найчастіше виникають не через брак намірів, а через недостатню узгодженість процедур, нечіткість відповідальності, слабкість комунікації і відсутність якісного зворотного зв'язку. Тому механізм інвестиційного розвитку має проектуватися як система, що поєднує інструменти залучення ресурсів із процедурною визначеністю, прозорістю та контролем упродовж усього проєктного циклу.

Отже, специфіка механізмів інвестиційного розвитку на місцевому рівні полягає в тому, що вони одночасно виступають інструментом перетворення потенціалу на проєкти і гарантійною конструкцією захисту публічного інтересу.

Їх ефективність визначається не «кількістю інструментів», а якістю організації взаємодії суб’єктів, процедурною визначеністю, стабільністю правил, наявністю зворотного зв’язку та здатністю до координації у багаторівневому врядуванні [93, с. 58–61; 180, с. 33–40].

Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад доцільно вибудовувати не як набір розрізнених інструментів, а як керовану архітектуру правил, процедур і відповідальностей, що забезпечує перетворення інвестиційного потенціалу на реалізовані проєкти з прогнозованим публічним ефектом. За таких умов принципи виконують роль «конструктивних обмежень» механізму: вони визначають, якою має бути логіка рішень і процедур, щоб інвестиційний розвиток не зводився до випадкових транзакцій, а відтворювався як стабільний управлінський результат.

Вихідним є принцип системності, який фіксує взаємозалежність компонентів механізму та неможливість отримати стійкий інвестиційний результат лише шляхом посилення одного елементу. В. Кадала та О. Гузенко наголошують на комплексності механізмів публічного управління як сукупності мети, принципів, функцій, форм, методів, важелів та інструментів, які мають узгоджуватися між собою в єдиному контурі управлінського впливу [55, с. 51]. У площині інвестиційного розвитку територіальної громади це означає, що фінансові стимули або «пакети пільг» не можуть компенсувати дефіцит процедурної визначеності, слабкість супроводу проєктів чи відсутність підзвітності; навпаки, саме узгодження нормативних правил, організаційних ролей, інформаційної бази та комунікаційних процедур формує передбачуваність інвестиційного циклу.

Принцип адаптивності набуває статусу базового в умовах збройної агресії проти України, відновлення та високої невизначеності. Його управлінський зміст полягає в тому, що механізм має містити інституційно закріплені «вікна корекції» для перегляду пріоритетів, календарів і проєктних рішень на підставі даних і критеріїв, а не ситуативних впливів. В. Бескоровайний прямо підкреслює необхідність коригування механізмів публічного управління в умовах

прискорених трансформацій та акцентує на ролі відкритих даних, цифрових рішень і участі громадян як чинників підвищення керованості [5, с. 4–6]. Для інвестиційного розвитку громади адаптивність означає поєднання швидкості реалізації з контрольованими ризиками: зміни допускаються, але в межах правил (тригери корекції, порядок зміни проєктів, протоколи управління змінами, аудит рішень), що знижує ймовірність «ручного режиму» та неформальних практик.

Принцип прозорості й підзвітності формує «процедурну довіру» як умову інвестиційної привабливості громади та захисту публічного інтересу. В. Бескоровайний пов’язує дієвість механізмів із прозорістю, громадським контролем і використанням цифрових платформ для відкритості управлінських процесів [5, с. 3–5]. У практиці органів місцевого самоврядування цей принцип проявляється у відкритих критеріях добору проєктів, публічних паспортах проєктів (ціль, бюджет, календар, підрядники, ризики, показники), прозорих процедурах закупівель і контрактування, системі декларування/врегулювання конфлікту інтересів, регулярній звітності про стан реалізації та відхилення. О. Дурман, узагальнюючи підходи «належного врядування», підкреслює роль підзвітності, відкритості, участі та верховенства права як принципів, що підвищують легітимність і результативність публічного управління [40, с. 40–41]. Для інвестиційного розвитку громади підзвітність є не «звітністю заради звітності», а інституційним механізмом дисципліни проєктного циклу: рішення мають бути відтворюваними, перевірюваними та обґрунтованими.

Принцип пропорційності (розумності управлінського впливу) забезпечує відповідність процедур і контролів масштабу ризику та складності проєкту. Механізм не повинен створювати надмірних адміністративних бар’єрів для малих ініціатив, але має посилювати вимоги до попередньої оцінки, аудиту та моніторингу для проєктів із високою вартістю, тривалим життєвим циклом активу або значними безпековими/корупційними ризиками. Цей принцип особливо важливий у відбудові, де одночасно діють тиск часу і тиск відповідальності: швидкість реалізації стає управлінською цінністю лише тоді, коли не руйнує контрольованість і законність процесів.

Принцип «чутливості до місця» (територіальної специфікації) означає орієнтацію механізму на реальні умови громади: демографічний профіль, структуру економіки, транспортну доступність, безпекові обмеження, ресурсний потенціал, стан інфраструктури, кадрову спроможність та інституційну культуру. У цьому сенсі механізм є не універсальною «матрицею», а адаптованою конструкцією: однакові формальні інструменти (наприклад, індустріальний парк або муніципальні гарантії) можуть давати різні результати залежно від якості супроводу, готовності земельних/майнових рішень, процедурної дисципліни та здатності організувати партнерства. С. Бугазіянус, розглядаючи механізми публічного управління крізь структурно-функціональну оптику, підкреслює важливість узгодження цілей, функцій і організаційних компонентів механізму з особливостями об’єкта управління та контекстом середовища [13, с. 25–27]. Для інвестиційного розвитку це означає, що «якість інвестицій» має визначатися через локальну публічну цінність: стійкість сервісів, диверсифікацію зайнятості, додану вартість, підвищення безпеки та зменшення вразливості громади.

Принцип сервісності закріплює перехід від адміністративної «дозвільної логіки» до логіки супроводу інвестора та проєкту в межах законних процедур. Сервісність не заперечує контроль, а робить його передбачуваним і стандартизованим: інвестор (або донор/партнер) отримує ясну «карту шляху» проєкту, строки, відповідальних осіб, вимоги до документів, канали комунікації і процедури вирішення проблем. У контексті публічного управління це знижує транзакційні витрати, скорочує поле для неформальних практик і підвищує дисципліну виконання зобов’язань громадою.

Узагальнення зазначених принципів дозволяє зафіксувати ключовий висновок для інвестиційного розвитку територіальної громади: сучасний механізм є дієвим лише тоді, коли він одночасно забезпечує (а) передбачуваність правил, (б) керовану адаптацію до шоків, (в) прозорість і підзвітність, (г) пропорційність процедур ризикам, (ґ) територіальну специфікацію рішень та (д) сервісний супровід інвестиційного циклу як публічної функції. Саме така конфігурація принципів створює управлінські передумови для «якості інвестицій» і відмежовує

інвестиційний розвиток від економічної підміни результатами, що не мають стійкого публічного ефекту.

Функціональне структурування механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад має перевагу над «відомчим» підходом, оскільки інвестиційний результат формується через наскрізний управлінський цикл, у межах якого рішення, дані, ресурси, комунікації та контроль взаємопов'язані. Структура, побудована за функціями, дає змогу описати механізм як послідовність і взаємодію управлінських блоків, кожен з яких відповідає за зниження певного типу невизначеності та ризику, а також за відтворюваність результату (табл. 1.4). А. Дєгтяр та М. Бублій обґрунтовують, що механізми державного управління мають функціональну обумовленість, тобто їх зміст і побудова визначаються характером тих управлінських функцій, які реалізуються у процесі впливу суб'єкта на об'єкт управління [29].

Таблиця 1.4

Класифікація механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад

Тип механізму	**Основні інструменти**	**Суб'єкти реалізації**	**Функціональне призначення**
Інституційно-правові	законодавство, нормативні акти	органи державної влади	регулювання інвестиційної діяльності
Організаційно-управлінські	стратегічне планування, управління проєктами	органи місцевого самоврядування	координація розвитку
Фінансово-економічні	бюджети розвитку, гранти, державно-приватне партнерство	держава, громади, інвестори	фінансування інвестицій
Інформаційно-аналітичні	моніторинг, аналітика, цифрові системи	органи влади, аналітичні центри	підтримка управлінських рішень

Джерело: складено автором самостійно

А. Дєгтяр та М. Бублій, досліджуючи функції державного управління з розвитку інноваційної системи регіону, показують, що управлінський вплив реалізується через взаємопов'язаний комплекс функцій прогнозування,

планування, регулювання, стимулювання, координації, контролю та моніторингу [28]. Це методологічно підсилює підхід, за якого механізми інвестиційного розвитку територіальної громади доцільно структурувати не за відомчою належністю, а за функціональною роллю в межах наскрізного управлінського циклу. Першим виступає інституційно-правовий блок, який формує нормативно-правове середовище як логіку правил, гарантій і обмежень інвестиційного процесу. Його функція полягає не в накопиченні норм, а в забезпеченні їхньої узгодженості й застосовності до місцевого інвестиційного циклу: від земельних і майнових рішень до процедур партнерств, закупівель, містобудівної документації, місцевих регламентів супроводу проєктів та правил прозорості.

У функціональному вимірі цей блок має створювати «рамку передбачуваності»: чіткі процедури, розмежування компетенцій, стандарти рішень, правила запобігання конфлікту інтересів, а також механізми відповідальності за порушення. В. Бескоровайний наголошує на значенні правових і організаційних компонентів механізмів, які забезпечують керованість процесів і знижують ризики зловживань через прозорість і контроль [1, с. 4–6]. Для громади інституційно-правовий блок є ядром «процедурної довіри»: без нього інвестиційні стимули перетворюються на декларації.

Другим є організаційно-управлінський блок, який визначає ролі, координацію, регламенти супроводу, внутрішні «ланцюги відповідальності» та операційну спроможність органів місцевого самоврядування керувати проєктним портфелем. Його функція – організувати інвестиційний розвиток як постійну управлінську діяльність, а не як епізодичну реакцію на можливість фінансування. Саме тут фіксуються органи/посадові ролі супроводу, порядок ініціювання і відбору проєктів, стандарти підготовки проєктної документації, порядок управління змінами, календарна дисципліна та внутрішній контроль виконання. С. Бугазіянус, характеризуючи механізми через структурно-функціональний підхід, підкреслює взаємозумовленість функцій управління, організаційних елементів і процедурних зв’язків як умов ефективності механізму [13, с. 26–28]. Для інвестиційного розвитку громади це означає, що організаційний блок має

забезпечити безперервність «проєктного конвеєра»: діагностика потреб → підготовка рішень → реалізація → моніторинг → корекція.

Третім виступає фінансово-економічний блок, який охоплює інструменти мобілізації та розподілу ресурсів, бюджетну дисципліну, стимулювання, а також економічну аргументацію пріоритетів. Функціонально цей блок має забезпечити узгодження цілей і ресурсів, реалістичність фінансових моделей, здатність громади виконувати співфінансування та експлуатаційні зобов'язання, а також прозорість фінансових потоків у проєктах. Водночас результативність фінансово-економічних інструментів є обмеженою без інституційно-правового та організаційного ядра: за відсутності процедурної визначеності фінансові ресурси стають джерелом ризиків, а не розвитку. Ця логіка узгоджується з позицією В. Кадали та О. Гузенко щодо комплексності механізму як взаємодії елементів, де жоден компонент не може «замінити» інший без втрат керованості [55, с. 51–52].

Четвертим є інформаційно-аналітичний блок, який забезпечує доказову основу рішень, моніторинг виконання, раннє виявлення відхилень і формування зворотного зв'язку. Його функція – перетворити інвестиційний розвиток на керований процес, де рішення приймаються на підставі даних, а корекція здійснюється за заздалегідь визначеними критеріями. Т. Суднікаса, В. Смальскіса, Н. Гавкалової, В. Дзеніс та О. Дзеніс обґрунтовують, що ефективність публічного управління на місцевому рівні прямо залежить від наявності систем і структур інформаційно-аналітичного забезпечення, які охоплюють збирання, обробку й аналіз даних, підготовку альтернатив та оцінювання управлінських рішень [193, с. 190–194]. Для інвестиційного розвитку громади це означає: реєстри активів і земель, база проєктів, паспорти інфраструктурних об'єктів, дані про потреби населення, економічні профілі території, ризикові карти, а також системи моніторингу виконання проєктів. Важливим елементом є цифровізація як умова зниження інформаційної асиметрії, однак її роль не слід абсолютизувати: цифрові платформи є інструментом лише за наявності правил і відповідальностей за якість даних.

П'ятим є партнерсько-комунікаційний блок, який забезпечує взаємодію

громади з державними інститутами, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Його функція – організувати координацію і «мережеву складову» механізму там, де інвестиційні проєкти потребують спільних ресурсів, погоджень, співфінансування або спільного управління ризиками. У практиці громад цей блок проявляється в інституціоналізованих процедурах консультацій і взаємодії, у правилах партнерств, у комунікаційній стратегії щодо проєктів, у механізмах управління очікуваннями та конфліктами. Партнерська взаємодія є особливо критичною у відбудові: координація з донорами, регіональними структурами та центральними органами виконавчої влади стає умовою доступу до ресурсів і водночас полем ризиків, якщо громада не має процедурної дисципліни та інформаційної спроможності.

Вказані блоки не існують ізольовано: функціональна структура механізму має працювати як узгоджений контур, де інституційно-правовий блок формує правила, організаційно-управлінський – забезпечує процес, фінансово-економічний – дає ресурс і стимули, інформаційно-аналітичний – забезпечує дані й контроль, партнерсько-комунікаційний – створює координацію та легітимність. Саме така логіка відповідає структурно-функціональному підходу до механізмів публічного управління, який відстоюють українські автори сучасних досліджень механізмів, зокрема С. Бугазіянус [13, с. 26–28] та В. Бескоровайний [1, с. 4–6], а також дозволяє уникнути редукції механізму до «переліку інструментів». Додатковим підтвердженням функціональної доцільності такого структурування є наукові підходи до механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення як підсистеми публічного управління, які демонструють, що структурні елементи мають бути підпорядковані виконанню конкретних управлінських функцій та життєвому циклу рішень [20, с. 193–195].

Отже, функціональна структура механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад має відображати причинно-наслідкову логіку управлінського циклу: нормативні гарантії та обмеження задають передбачуваність; організаційна архітектура забезпечує реалізацію; фінансові рішення надають ресурс; інформаційно-аналітичний контур забезпечує

керованість і корекцію; партнерсько-комунікаційний контур забезпечує координацію й довіру. Саме така структура створює підґрунтя для подальшої авторської концептуалізації механізмів та для аналізу їхнього фактичного режиму реалізації у цьому дослідженні.

У системі механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад інституційно-правовий та організаційно-управлінський блоки виконують роль ядра керованості, оскільки саме вони забезпечують перехід від декларативних цілей розвитку до відтворюваного управлінського циклу з передбачуваними правилами, ролями та відповідальністю. У теоретичному вимірі механізм не зводиться до сукупності інструментів або процедур, а постає як узгоджена система компонентів, де взаємозв'язок суб'єкта й об'єкта, функцій, методів, ресурсів та зворотного зв'язку створює здатність системи діяти результативно та контрольовано. Л. Приходченко підкреслює, що ефективність механізму визначається саме взаємоузгодженістю його складових і наявністю зворотного зв'язку, який забезпечує корекцію управлінських дій відповідно до відхилень і впливу факторів середовища [108, с. 105–110]. О. Федорчак, аналізуючи інституційний механізм, наголошує на визначальності інституційних правил, які задають межі поведінки суб'єктів та роблять управлінський процес передбачуваним і легітимним [152, с. 112–118].

Нормативно-правове середовище у сфері інвестиційного розвитку територіальної громади доцільно розуміти не як простий перелік актів, а як нормативно-правову основу, що задає «правила гри», визначає межі компетенції, вимоги до процедур, стандарти прозорості та підзвітності, а також гарантії захисту публічного інтересу. Формальна легальність рішень на місцевому рівні спирається на повноваження органів місцевого самоврядування, порядок ухвалення рішень, організацію діяльності виконавчих органів і відповідальність посадових осіб, що закріплено у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [128]. Водночас управлінська якість інвестиційного процесу визначається не лише «наявністю повноваження», а здатністю діяти у процедурно визначений спосіб, який мінімізує корупційні ризики, забезпечує рівність доступу

і прозорість використання ресурсів. У цій частині базовим регуляторним каркасом виступає Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює вимоги щодо запобігання конфлікту інтересів, обмежень і контролю доброчесності у діяльності публічних службовців [120]. На прикладному рівні додатково визначальною є роль закупівельного регулювання, оскільки значна частина інвестиційних проєктів реалізується через конкурентні процедури закупівель, що зумовлює залежність якості інвестиційного результату від якості контрактування, контролю виконання та прозорості рішень відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [130].

Законодавче визначення інвестиційної діяльності як сукупності практичних дій щодо реалізації інвестицій окреслює загальну рамку явища, але не описує управлінської логіки проєктного циклу на місцевому рівні. Закон України «Про інвестиційну діяльність» фіксує базову предметність інвестиційних процесів, однак не розкриває внутрішніх управлінських умов, які перетворюють потребу громади на керований проєкт, а далі – на результат із публічним ефектом [126]. Саме тому інституційно-правовий блок механізмів інвестиційного розвитку має бути інтерпретований як система правил і гарантій, що «прошиває» весь проєктний цикл: від формування та відбору проєктів до їх реалізації, моніторингу, аудиту й оцінювання результатів.

В умовах відбудови та посилення донорських рамок процедурність і доброчесність набувають характеру не факультативної вимоги, а практичного критерію доступу до ресурсів. У документі Ukraine Plan 2024–2027 зафіксовано посилення вимог до контролю, моніторингу, аудиту та захисту фінансових інтересів, що прямо пов’язує інвестиційну спроможність із якістю інституційних запобіжників і підзвітністю [194, с. 10–14]. У методологічному сенсі це означає, що інвестиційний розвиток громади у сучасних умовах неможливо коректно описувати лише через фінансовий або інфраструктурний результат без аналізу «правового контуру» процедур, який забезпечує довіру та легітимність.

Організаційно-управлінський блок доповнює нормативно-правову основу, переводячи правила в реальну здатність «тримати процес». Його зміст полягає в

інституціоналізації інвестиційної функції в організаційній архітектурі громади: у розподілі ролей, регламентації взаємодії між підрозділами, визначенні відповідальних за підготовку, супровід і контроль проєктів, а також у наявності процедур планування, моніторингу і корекції. Практично це означає, що навіть досконала нормативно-правова основа не забезпечить керованості, якщо не існує внутрішньої координації між фінансовою, юридичною, земельною, архітектурною, інфраструктурною та економічною функціями, а рішення ухвалюються ситуативно і без належного документування. Натомість організаційно зібрана система, яка має чіткі ролі та процедури, здатна перетворити інвестиційну активність на відтворюваний цикл і мінімізувати ризики на стиках функцій.

Кадрова спроможність у структурі ядра керованості слід трактувати як мінімально необхідну професійну компетентність для виконання проєктного циклу: підготовка проєктів, обґрунтування, технічні завдання, юридичний супровід, управління договорами, моніторинг та контроль виконання. У дефіциті таких компетентностей «інвестиційний розвиток» перетворюється на фрагментарні ініціативи без стабільного результату, а ризики – на неконтрольовані втрати часу, ресурсів і довіри. Саме тому інституційно-правовий і організаційно-управлінський блоки доцільно розглядати як взаємозалежні: правила без організації не реалізуються, а організація без нормативної визначеності втрачає легітимність і створює правові та репутаційні ризики. О. Федорчак, Ю. Шипов обґрунтовують, що результативність діяльності у територіальних громадах визначається не лише наявністю формальних повноважень, а передусім їх чітким розмежуванням, дієвими механізмами взаємодії та належною інституційною підтримкою, що безпосередньо підсилює тезу про взаємозалежність нормативної визначеності та організаційної спроможності [154].

Фінансово-економічний блок механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад є необхідним, однак його результативність має об’єктивну межу, що визначається рівнем процедурної

довіри до управлінського циклу. У публічному управлінні фінансові ресурси не є самодостатньою умовою розвитку, якщо відсутні прозорі правила формування проєктного портфеля, передбачувані процедури реалізації та інституційні гарантії доброчесності. У таких випадках фінансові інструменти не перетворюються на стійкий розвиток, а продукують ризики – зобов'язань, корупційні, інфраструктурні й репутаційні. О. Федорчак наголошує, що значні фінансові інвестиції самі по собі не гарантують результату, якщо не супроводжуються ефективним публічним управлінням, розвитком місцевих ініціатив та використанням механізмів публічно-приватного партнерства, що безпосередньо підсилює тезу про обмеженість фінансово-економічного блоку поза ядром керованості [153].

Самодостатність громади у фінансово-економічній площині доцільно трактувати як управлінську практику пріоритизації та дисципліни, а не як ізоляцію від міжбюджетних або донорських потоків. Йдеться про здатність формувати реалістичний портфель проєктів, співвідносити капітальні видатки з майбутніми експлуатаційними витратами, забезпечувати співфінансування там, де воно підвищує результативність, та уникати фрагментації інвестиційних рішень. Проте ця самодостатність не може бути забезпечена суто фінансовими методами, оскільки саме процедурність і прозорість визначають, чи буде інвестиційний процес легітимним і відтворюваним.

Процедурна довіра в інвестиційному розвитку громади має інституційну природу: вона формується через сталі правила, рівність доступу до інформації, прозорість критеріїв відбору проєктів, належне документування рішень, контроль конфлікту інтересів та аудит. Закон України «Про публічні закупівлі» задає процедурну основу конкурентного контрактування, а невиконання або спотворення закупівельних вимог напряму підриває довіру до інвестиційних рішень [130]. Закон України «Про запобігання корупції» встановлює нормативні запобіжники щодо конфлікту інтересів і доброчесності, без яких інвестиційний розвиток легко редукується до транзакцій, у яких публічний інтерес не захищено належним чином [120].

У багаторівневій системі публічного інвестування процедурна довіра виступає також умовою координації між рівнями влади і доступу до ресурсів. У рекомендаціях ОЕСР щодо ефективних публічних інвестицій наголошено на необхідності узгодженої системи управління, орієнтованої на результат, яка зміцнює довіру між рівнями влади та підвищує вплив інвестицій [183, с. 2–3]. У практичній проєкції на територіальні громади це означає, що навіть наявність фінансових інструментів не забезпечує інвестиційного результату, якщо громада не здатна гарантувати передбачуваність процедур, якість даних і дисципліну проєктного циклу. О. Жук підкреслює, що зв'язувальною ланкою між національним і локальним рівнями в системі публічного управління виступає регіональний рівень, а ключовими напрямами зміцнення інвестиційної спроможності є стратегічне планування, підвищення кваліфікації працівників ОМС та реалізація інвестиційних проєктів [42].

Сучасні рамки відбудови додатково підсилюють цю межу результативності фінансово-економічного блоку. У Ukraine Plan 2024–2027 відзначено посилення вимог до прозорості, моніторингу, контролю і аудиту, що переводить процедурні стандарти у статус обов'язкових передумов для фінансування і реалізації проєктів [194, с. 10–14]. Таким чином фінансово-економічний блок слід розглядати як підсилювач, ефект якого проявляється лише за умови міцного ядра керованості, сформованого інституційно-правовим та організаційно-управлінським блоками.

Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад формують цілісну структурно-функціональну систему, у якій взаємодіють інституційно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні інструменти. Узагальнену модель взаємодії цих механізмів представлено на рис. 1.3.

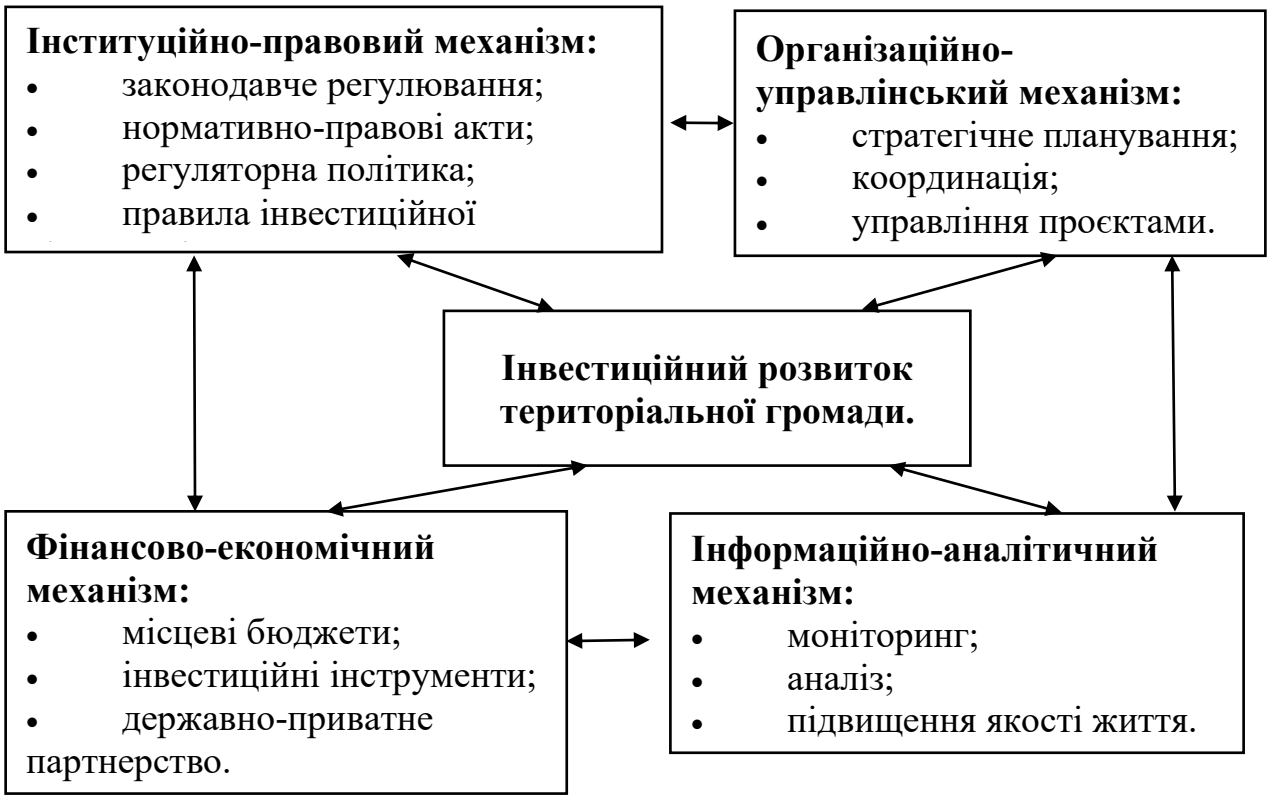

Рисунок 1.3. Взаємодія механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад

Джерело: складено автором самостійно

Узагальнення теоретичних підходів та логіки багаторівневого врядування дає підстави сформулювати авторське визначення механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад з фіксацією суб'єктів, інструментів, процедур, результату та підзвітності.

Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад – це інтегрована система суб'єктів місцевого самоврядування та партнерських учасників, нормативно визначених процедур і узгоджених інструментів, за допомогою яких у межах повноважень забезпечується керований проєктний цикл перетворення територіального потенціалу й залучених ресурсів у реалізовані інвестиційні проєкти з прогнозованим публічним ефектом, при дотриманні вимог прозорості, доброчесності та підзвітності.

У цьому визначенні принциповим є причинно-наслідковий зв'язок між

якістю управлінського циклу та інвестиційним результатом: розвиток постає не як механічний наслідок залучення капіталу, а як результат керованих процедур і інституційних гарантій. При цьому, погоджуємося з Л. Л. Приходченко, що механізм як управлінська категорія є дієвим лише за умови взаємоузгодженості компонентів та наявності зворотного зв'язку, який забезпечує самокорекцію управління [108, с. 105–110].

О. В. Федорчак підкреслює, що інституційна складова механізму визначає стійкість правил і легітимність рішень, без яких результативність стає ситуативною [152, с. 112–118]. Рекомендації ОЕСР фіксують, що ефективні публічні інвестиції потребують узгодженого управління на різних рівнях влади та орієнтації на результат, що прямо підтримує необхідність інтегрованого розуміння механізмів [183, с. 2–3].

Таке визначення створює логічний міст до Розділу 2, де аналіз реалізації механізмів має бути зосереджений не лише на наявності інструментів, а на «вузлах втрат керованості»: прогалинах нормативно-правової основи, розривах організаційної координації, дефіциті спроможності супроводу проєктів, слабкості процедурної дисципліни та вразливостях доброчесності. Саме ці чинники пояснюють, чому за подібних ресурсних умов одні громади демонструють відтворювані інвестиційні результати, а інші – відтворюють ситуативність і ризики.

У підрозділі обґрунтовано, що механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад слід розглядати як цілісну інтегровану систему, у межах якої поєднуються суб'єкти місцевого самоврядування, нормативно-правові засади, організаційні процедури, фінансово-економічні інструменти, інформаційно-аналітичне забезпечення та партнерські форми взаємодії. Доведено, що механізм у публічно-управлінському розумінні не зводиться до окремого інструмента чи набору заходів, а відображає впорядкований спосіб перетворення управлінських цілей на відтворювані результати через процедури, координацію, контроль і зворотний зв'язок.

Встановлено, що специфіка механізмів інвестиційного розвитку

територіальних громад визначається багаторівневим характером врядування, обмеженістю локальної компетенції та залежністю інвестиційного результату від якості внутрішньої керованості. Саме тому визначальними для їх дієвості є не лише обсяги ресурсів, а насамперед передбачуваність правил, чіткість розподілу відповідальності, процедурна дисципліна, прозорість рішень і здатність громади забезпечити супровід проєктного циклу.

Обґрунтовано, що ядро механізмів публічного управління інвестиційним розвитком становлять інституційно-правовий та організаційно-управлінський блоки, оскільки саме вони формують нормативно-процедурну основу, в межах якої фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні інструменти набувають практичної результативності. У підсумку доведено, що інвестиційний розвиток територіальної громади є похідною не стільки від наявності зовнішнього капіталу, скільки від якості механізмів публічного управління, які забезпечують узгодженість рішень, зниження ризиків, підзвітність і досягнення прогнозованого публічного ефекту.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Нормативно-правове забезпечення механізмів інвестиційного розвитку територіальних громад

Інституційно-нормативна архітектура інвестиційної діяльності територіальної громади формується як сукупність правил, процедур і розподілу компетенцій, які визначають передбачуваність рішень, межі дискреції та відтворюваність інвестиційного циклу. Нормативно-правове середовище в цій площині постає не просто «фоном» інвестування, а механізмом зниження невизначеності та трансформації публічних пріоритетів у формалізовані рішення щодо підготовки, відбору, фінансування й реалізації проєктів. Юридично визначені повноваження створюють можливість дії, однак результативність інвестиційного розвитку залежить від того, наскільки ці повноваження «зшиті» в процедурні маршрути зі зрозумілими строками, відповідальними, вимогами до документів і підзвітністю.

Системоутворююче значення має те, що територіальна громада діє в умовах багаторівневої регуляторної конструкції, де місцевий рівень не є автономним «островом» інвестиційної політики, а включений у вертикально-горизонтальну взаємодію з державними органами, контрольними інституціями, казначейським виконанням, режимами міжбюджетних відносин і регуляторними вимогами секторальних політик. Базовий каркас суб’єктності та компетенцій органів місцевого самоврядування визначається Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», який окреслює власні та делеговані повноваження, організаційні форми ухвалення рішень і рамку відповідальності посадових осіб. Саме в цій рамці вирішується, чи має громада інституційні підстави для формування політики розвитку, управління комунальним майном, ініціювання програм і проєктів, взаємодії з інвестором та забезпечення публічності рішень [128].

Таблиця 2.1

Система нормативно-правового забезпечення інвестиційного розвитку територіальних громад

Рівень регулювання	**Нормативно-правовий акт**	**Сфера регулювання**	**Значення для інвестиційного розвитку**
Конституційний	Конституція України	Основи місцевого самоврядування	Закріплює право громад на розвиток
Базове законодавство	Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»	Повноваження органів місцевої влади	Формує інституційні основи управління
Інвестиційне законодавство	Закон «Про інвестиційну діяльність»	Правовий режим інвестицій	Визначає гарантії інвесторів
Бюджетне регулювання	Бюджетний кодекс України	Фінансове забезпечення розвитку	Механізми фінансування проєктів
Регіональна політика	Закон «Про засади державної регіональної політики»	Інструменти територіального розвитку	Створює програмну основу інвестицій

Джерело: складено автором самостійно

Якість нормативно-правового середовища для інвестиційного розвитку визначається передусім ступенем передбачуваності, процедурної визначеності та мінімізації бар'єрів. Передбачуваність залежить від стабільності правил і відсутності колізій, які створюють ризик різночитань, повторних погоджень та оскаржень. Процедурна визначеність означає, що типові ситуації інвестиційної діяльності мають відтворювані алгоритми, які не залежать від персональної «ручної» інтерпретації. Мінімізація бар'єрів не зводиться до дерегуляції, а означає зменшення транзакційних витрат через усунення дублювань, непрозорих вимог, невизначених строків і «вікон» дискреційного впливу. У цій логіці ключовим стає не обсяг нормативного масиву, а здатність норм формувати керований режим інвестування.

Стратегічна і програмна складова державної регіональної політики задає

рамки узгодженості місцевих інвестиційних пріоритетів із національними цілями та інструментами підтримки. Закон України «Про засади державної регіональної політики» закріплює принципи та інструменти реалізації політики розвитку територій, у межах яких громада позиціонується як учасник системи планування, програмування та реалізації інвестиційних ініціатив [121]. Постанова Кабінету Міністрів України про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки формує рамку пріоритетів та орієнтацію на проєктний підхід, що впливає на відбір і структурування місцевих інвестиційних портфелів, особливо щодо залучення державної підтримки та міжмуніципальної кооперації [122]. У такому середовищі зростає значення здатності громади перетворювати стратегічні пріоритети на проєктні пропозиції, узгоджені з критеріями програмування й вимогами до обґрунтувань.

Бюджетно-фінансова підсистема виступає нормативним обмежувачем і одночасно інструментом інвестиційної спроможності. Бюджетний кодекс України встановлює правила бюджетного процесу, вимоги до планування, фінансування програм, запозичень, міжбюджетних трансфертів та виконання бюджету через казначейську систему. Для інвестиційного розвитку громади це означає, що навіть за наявності проєктних ініціатив реалізація залежить від бюджетних процедур, календаря ухвалення рішень і правових режимів видатків розвитку, а також від можливостей співфінансування та середньострокової передбачуваності [14]. Саме на стику стратегічного планування і бюджетних процедур виникає один із ключових «вузлів втрат» керованості, коли інвестиційні пріоритети не транслюються у фінансові рішення або «розчиняються» у поточних потребах через процедурні та ресурсні обмеження. У воєнних умовах цей вузол посилюється додатковими режимами пріоритезації видатків, ризиками нестабільності доходної бази та підвищеною невизначеністю строків реалізації.

Окремий пласт нормативної архітектури становлять правила залучення приватного капіталу та організації партнерств, які впливають на інституційну поведінку громади. Закон України «Про інвестиційну діяльність» задає загальні правові засади інвестування, визначає форми інвестицій і базові гарантії, що є

частиною «правил гри» для приватних учасників [126]. Водночас для перетворення загальних норм на працездатні механізми ключовими стають спеціальні режими. Закон України «Про державно-приватне партнерство» визначає принципи, вимоги та організаційні умови підготовки і реалізації партнерських проєктів, а Закон України «Про концесію» встановлює процедури концесійних відносин, розподілу ризиків і контролю виконання зобов'язань [115; 127]. Ці інструменти формально розширюють можливості громад, але фактична керованість залежить від здатності пройти повний цикл підготовки проєкту, забезпечити прозорість відбору, юридичну чистоту активів, належне обґрунтування та підзвітність упродовж реалізації. За відсутності процедурної дисципліни партнерські механізми перетворюються з інструмента зниження ризиків на джерело конфліктів, затягування строків і втрат довіри.

Операційна частина інституційно-нормативної архітектури значною мірою визначається правовим режимом закупівель і адміністративних процедур, оскільки вони формують «швидкість» і відтворюваність реалізації інвестиційних проєктів. Закон України «Про публічні закупівлі» встановлює правила конкурентного відбору, вимоги до прозорості та оскарження. Для громад це означає, що інвестиційний цикл не завершується ухваленням рішення про проєкт, а переходить у сферу процедурної реалізації через закупівельні механізми, де ризики затримок, формальних помилок, оскаржень і переривань контрактування можуть радикально змінювати календар і вартість проєкту [130]. Відповідно, інституційна архітектура керованості включає не лише «право на рішення», а й спроможність забезпечити процедурно бездоганну реалізацію, що прямо впливає на довіру інвесторів і донорів до місцевого рівня.

Багаторівневість регулювання проявляється як розподіл відповідальності між державним, регіональним і місцевим рівнями, але також як розподіл ризиків і наслідків. Коли на місцевий рівень покладаються результати (зростання інвестицій, зайнятості, відновлення), а ключові важелі (частина ресурсів, контрольні процедури, нормативні умови) зосереджені на інших рівнях, виникає структурна напруга між очікуваннями й можливостями. У таких умовах

критичним стає принцип субсидіарності як орієнтир розміщення повноважень і ресурсів максимально близько до проблеми, а також ефективна координація між рівнями влади. Саме цю логіку систематизує рекомендація Організації економічного співробітництва та розвитку щодо ефективних публічних інвестицій на різних рівнях урядування, яка акцентує узгодження стратегічних цілей, фінансування, спроможностей і механізмів підзвітності як необхідну умову результативності інвестиційної політики [183, с. 3–6]. Для українського контексту це означає, що якість інституційно-нормативної архітектури визначається здатністю поєднати державні правила і контроль із місцевою ініціативою, забезпечивши при цьому прозорі процедури, визначені компетенції та реалістичні часові режими.

Інституційна архітектура також має вимір «право і виконання», у якому формальні правила не автоматично трансформуються в передбачувану практику. Аналітичний висновок Світового банку про те, що результативність управління залежить від узгодження формальних норм із реальною здатністю інституцій забезпечувати їх виконання, є принципово важливим для розуміння різниці між громадами з подібними ресурсами, але різною процедурною дисципліною та організаційною спроможністю [199, с. 83–86]. Для інвестиційного розвитку це означає, що нормативний каркас має працювати як інструмент зниження ризиків і координації, а не як «лабіринт» процедур. Там, де норми допускають надмірну дискрецію, нечіткість відповідальності або слабку підзвітність, виникають типові «вузли втрат» у вигляді затримок, повторних погоджень, непрогнозованих змін умов та конфліктів інтересів.

Отже, інституційно-нормативна архітектура інвестиційної діяльності громади визначається взаємодією трьох базових компонентів: правової суб’єктності та компетенцій органів місцевого самоврядування; багаторівневих правил стратегічного планування й бюджетного процесу; процедурної дисципліни реалізації через партнерські режими, закупівлі та адміністративні процедури. Саме в цій взаємодії формується або передбачуваність інвестиційного середовища, або «вузли втрат» керованості, що зумовлюють фрагментарність

проєктів і розрив між пріоритетами та результатами. Перехід до наступного блоку логічно зміщує фокус на фінансово-ресурсні та податкові режими як нормативні умови інвестиційної спроможності, де вирішується питання перетворення стратегічних намірів на бюджетно забезпечені інвестиційні рішення.

Фінансово-ресурсні та податкові режими визначають реальний «коридор можливостей» територіальної громади щодо підготовки та реалізації інвестиційних проєктів, оскільки поєднують правила бюджетного процесу, обмеження боргових і видаткових рішень, вимоги до цільового використання коштів, а також інструменти місцевого оподаткування як джерела власних доходів. У цій площині інвестиційна спроможність набуває публічно-управлінського змісту як здатність громади забезпечувати відтворюваний цикл «пріоритет → фінансове рішення → контрактування → виконання → контроль», не розриваючи його процедурними та ресурсними збоями. Нормативна конструкція бюджетного регулювання закріплює принципи єдності бюджетної системи й процедури ухвалення рішень, що безпосередньо впливають на часовий режим інвестиційних проєктів та можливості їх багаторічного фінансування [14].

Бюджетні правила і середньостроковість мають критичне значення для інвестиційного розвитку, оскільки інвестиційні проєкти майже завжди виходять за межі одного бюджетного періоду. Середньострокове бюджетне планування у Бюджетному кодексі України фіксує підхід, за якого плановий період включає наступні за плановим два бюджетні періоди, створюючи підґрунтя для багаторічних рішень і підвищення передбачуваності фінансування [14]. Додаткового значення для місцевого рівня набуває відновлення середньострокового планування на місцевому рівні через внесення змін до Бюджетного кодексу України, що спрямовані на повернення більш прогнозованого режиму формування і виконання місцевих бюджетів [112]. Для громади це означає підвищення керованості інвестиційного портфеля лише за умови, що бюджетні пріоритети спираються на чітку пріоритезацію видатків розвитку та процедурно узгоджені з календарем підготовки проєктів, а не обмежуються формальним «додаванням» інвестиційних намірів до програмних

документів.

Співфінансування і грантові механізми виступають одночасно ресурсним стимулом і нормативним фільтром якості місцевого проєктного портфеля. Участь у державних програмах, інструментах фондів розвитку або донорських механізмах практично завжди передбачає вимоги до проєктної готовності, прозорості відбору та підтвердженої бюджетної спроможності виконати зобов'язання співфінансування. Показовим є порядок використання коштів Державного фонду регіонального розвитку у відповідному бюджетному році, який закріплює специфічні умови спрямування коштів і процедури відбору, підсилюючи вимогу до здатності громади працювати в режимі стандартизованих заявок, календарів і доказової аргументації [27]. Унаслідок цього фінансовий режим співфінансування діє як інституційний «тест»: громади з відпрацьованими процедурами підготовки проєктів конвертують інструменти підтримки у реальні інвестиції, тоді як громади зі слабкою процедурною дисципліною накопичують затримки, втрачають час і знижують шанси на отримання ресурсів.

Податкові режими формують базу власних доходів і водночас впливають на привабливість громади для бізнесу через рівень ставок, пільги, стабільність і прозорість рішень. Податковий кодекс України встановлює вичерпний перелік місцевих податків і зборів та закріплює повноваження місцевих рад щодо їх запровадження в межах, визначених законом [104]. Отже, податкова автономія громади є процедурно обмеженою та не може розглядатися як необмежений інструмент стимулювання, але вона має ключове значення як механізм підвищення прогнозованості доходної бази, коли рішення про ставки й пільги є стабільними, недискримінаційними та процедурно передбачуваними [104]. Для інвестора значущою є не лише номінальна ставка, а й ризик її раптових змін, вибірковість застосування та якість адміністрування, що формує сприйняття регуляторної стабільності громади.

Ризики нестабільності проявляються через взаємодію доходної невизначеності, пріоритезації видатків у кризових умовах та обмежень бюджетної гнучкості. За умов воєнних і відновлювальних трансформацій посилюється роль

міжбюджетних рішень, режимів цільового фінансування та контролю, які можуть зміщувати місцеві пріоритети від розвитку до утримання критичних функцій. У таких обставинах фінансова стійкість інвестиційного циклу визначається здатністю громади зберігати «ядро» портфеля видатків розвитку, мінімізуючи розриви фінансування і касові збої та водночас витримуючи вимоги цільового використання коштів і процедурної відповідності [183]. Це означає, що інвестиційні рішення мають опиратися на режим ризик-орієнтованого бюджетування, а не на ситуативне реагування, інакше інвестиційний портфель перетворюється на набір несумісних зобов'язань.

Розрив «стратегія – бюджет» постає ключовою управлінською дисфункцією, коли стратегічні документи фіксують цілі розвитку, але бюджетні рішення не забезпечують їх ресурсного підкріплення або не створюють процедурної можливості довести проєкти до реалізації. У практичному вимірі це проявляється як домінування дрібних, низькоефектних видатків над інвестиційними пріоритетами, відсутність багаторічних зобов'язань для інфраструктурних проєктів, «перепакування» одних і тих самих ініціатив без переходу до стадії контрактування. Підхід Організації економічного співробітництва та розвитку наголошує, що ефективні публічні інвестиції в багаторівневих системах потребують узгодження стратегічного планування, фінансування, спроможностей і підзвітності як єдиного контуру [183]. У цьому сенсі фінансово-ресурсні та податкові режими є не лише «джерелами коштів», а нормативною основою інституційної дисципліни, яка або зшиває стратегічні пріоритети з бюджетним процесом, або відтворює фрагментарність інвестиційних рішень.

Процедурно-операційні вузли інвестиційного циклу концентрують основні втрати керованості, оскільки саме тут нормативні вимоги перетворюються на послідовність рішень, погоджень, реєстрацій, контрактування і контролю. У публічно-управлінському вимірі ці вузли проявляються як комбінація трьох факторів: (1) багатостадійність процедур із паралельними «лініями відповідальності», (2) фрагментація даних і документів між реєстрами та

органами, (3) дискреційні «вікна» у застосуванні правил, що створюють часові ризики і підвищують невизначеність для інвестора. Формально громада може мати інвестиційні пріоритети і ресурсні рішення, однак саме у земельно-містобудівному, майновому, дозвільному та закупівельному блоках найчастіше руйнується відтворюваність інвестиційного маршруту, а отже – передбачуваність результату.

Земельна складова визначає можливість інвестора швидко отримати зрозумілу відповідь на базові питання: де саме можливе розміщення об'єкта, які обмеження діють, які права на землю/нерухомість можуть бути оформлені, якими є строки та послідовність рішень. Ключова управлінська проблема полягає в тому, що інвестиційна «готовність території» залежить не від наявності землі як ресурсу, а від якості процедур її планування, формування ділянок, відображення обмежень та доступності достовірних даних. Земельний кодекс України задає загальні рамки режимів земель та повноважень у сфері земельних відносин, але не гарантує автоматичної процедурної простоти на рівні конкретного інвестиційного кейсу [51]. Тому реальні витрати часу концентруються у стику «право → планування → кадастр → реєстрація → дозвіл».

Важливим джерелом процедурних втрат є дисбаланс між просторовим плануванням і фактичною підготовленістю території до інвестування. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» визначає інструменти містобудівної документації та загальну логіку планування територій [131]. Однак за відсутності актуалізованих документів або при їх неповній узгодженості з земельною документацією інвестор і громада входять у режим «ручної навігації»: виникають повторні погодження, уточнення вихідних даних, додаткові містобудівні умови й обмеження, а також ризики різночитань щодо допустимості забудови. Нормативна прогалина тут проявляється не як відсутність правил, а як недостатня процедурна зшитість – коли кожна стадія формально коректна, але вся траєкторія проєкту не є відтворюваною в часі та результаті.

Суттєво змінює контекст перехід до інтегрованого планування використання земель. Закон України щодо планування використання земель

закріпив підхід, який орієнтує громади на комплексні рішення просторового розвитку, де земельна і містобудівна логіка мають бути взаємопов’язані [113]. У публічно-управлінському сенсі це означає: інвестиційна привабливість формується не декларацією «відкритості до інвестора», а інституційною здатністю підтримувати актуальний просторовий документ, який зменшує інформаційну асиметрію й уніфікує рішення для типових випадків. Якщо ж просторове планування не «підкріплене» даними і регламентами, воно залишається формальним і не знижує невизначеність, а отже не працює як інструмент інвестиційної політики.

Окремий процедурний «вузол» становлять майнові відносини: ідентифікація активів громади, їх правовий статус, можливість відчуження/оренди/користування, наявність обтяжень, повнота даних у реєстрах. Закон України про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно і їх обтяжень визначає режим реєстрації прав, який має забезпечувати юридичну визначеність, але на практиці якість реєстраційних даних і узгодженість з кадастровою інформацією стають критичними для строків підготовки проєкту [116]. Для інвестора ризик виникає не лише там, де права відсутні, а й там, де права формально існують, але відомості у різних реєстрах не збігаються, що запускає додаткові перевірки, уточнення і повторні процедури.

Закон України «Про Державний земельний кадастр» та підзаконний порядок його ведення формують основу земельних даних, але ефект для інвестиційного циклу залежить від того, чи відображені межі ділянок, цільове призначення, обмеження у використанні та інші параметри без прогалин і помилок [5; 6]. Коли кадастрові відомості неповні або несинхронні з містобудівними рішеннями, громада змушена «переносити» ці невизначеності у проєкт, що збільшує транзакційні витрати і перетворює просторові дані на джерело конфліктів. Додаткове значення має Закон України про національну інфраструктуру геопросторових даних, який задає рамку для відкритості, сумісності та доступності геопросторової інформації [129]. У логіці інвестциклу це є не технічним, а управлінським питанням: прозорі, інтегровані геодані

зменшують дискрецію, прискорюють підготовку ділянок і підвищують відтворюваність рішень.

Просторове планування для громади виступає «управлінською технологією» зниження невизначеності, коли воно дає інвестору стандартний набір відповідей: допустимі види використання, параметри забудови, інфраструктурні умови, обмеження і строки процедур. За умов воєнного стану та післявоєнної відбудови зростає роль швидких, але юридично коректних рішень щодо розміщення об’єктів, реконструкцій та критичної інфраструктури, що підсилює ризики ситуативного прийняття рішень. Саме у цей момент якість просторових документів і даних стає ключовим антикризовим механізмом: вона дозволяє не «домовлятися» кожного разу, а діяти за відтворюваними правилами, мінімізуючи часові втрати. За відсутності такої системи громада потрапляє у пастку: чим більше інвестиційних запитів, тим більше навантаження на процедури, тим більше затримок, і тим менш привабливим стає інвестиційний маршрут.

У більшості інвестиційних проєктів громади закупівлі є стадією, де стратегічні наміри «матеріалізуються» у контракти, строки і якість виконання. Закон України «Про публічні закупівлі» закріплює базові принципи конкуренції, недискримінації та прозорості, а також процедурні вимоги, що визначають календар реалізації проєкту [130]. У практичному вимірі закупівлі створюють три типові управлінські ризики: (1) планувальний – неправильне визначення предмета закупівлі, очікуваної вартості та технічних вимог; (2) процедурний – затримки через оскарження, помилки документації, повторні оголошення; (3) контрактний – слабкий контроль виконання, зміни умов, затримки оплат і претензійна робота. Кожен із цих ризиків збільшує часову вартість інвестиційного проєкту і знижує довіру інвесторів та донорів до здатності громади доводити проєкти до завершення.

Аналітичні дані про функціонування сфери закупівель підтверджують масштаб і структурні зсуви, які впливають на інвестиційний цикл громад. У звіті оцінки потенціалу системи публічних фінансів (EU4PFM) наведено, що у 2023

році загальна кількість оголошених закупівель становила понад 3,55 млн, а загальна очікувана вартість – понад 1,23 трлн грн; частка договорів, укладених за результатами конкурентних методів, зросла до 61,56% порівняно з 40,9% у 2022 році [50, с. 64]. Для громад це означає, що «ринок контрактування» великий і активний, але одночасно зберігається значна питома вага неконкурентних та виняткових режимів, які підвищують вимоги до доброчесності і контролю, особливо у проєктах відбудови.

Додатково, дослідження Transparency International Ukraine щодо публічних закупівель у 2024 році показує зростання конкуренції та масштабування е-каталогу Prozorro Market: очікувана вартість закупівель через цей механізм зросла до 111,3 млрд грн, а також наведено динаміку середньої кількості учасників і зміни регулювання воєнного періоду [133]. У публічно-управлінській логіці ці зміни мають подвійний ефект: з одного боку, цифрові інструменти можуть скорочувати строки стандартних закупівель, з іншого – нарощування спеціальних режимів і винятків підсилює значущість процедурної дисципліни, якості обґрунтувань і прозорості рішень.

Дозвільні та адміністративні процедури формують «сервісний контур» інвестциклу: саме тут інвестор оцінює здатність громади давати передбачуваний результат у зрозумілі строки. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» встановлює загальні засади функціонування дозвільної системи [118]. Проте на практиці складність виникає у поєднанні вимог різних органів, різної логіки перевірок, а також різних каналів подання документів і комунікацій. У таких умовах відсутність «єдиного маршруту» означає, що інвестор не отримує одного відтворюваного ланцюга кроків, а змушений «складати» його самостійно, що перетворює нормативну складність на прямі часові та фінансові витрати.

Нормативно-правовим базисом процедурної визначеності виступає Закон України «Про адміністративну процедуру», який встановлює загальні принципи взаємодії особи з адміністративним органом, вимоги до розгляду заяв, мотивування рішень, строків і процесуальних гарантій [110]. Для інвестциклу

територіальної громади це має системний зміст: чіткі правила адміністративного провадження зменшують дискрецію, підвищують передбачуваність і знижують ризик «непояснюваних» відмов або затягувань. Паралельно Закон України «Про адміністративні послуги» закріплює організаційні засади надання послуг, що є важливим для побудови інвестиційного сервісу через центри надання адміністративних послуг та стандартизацію процедур [109]. У результаті «єдиний маршрут» у публічно-управлінському сенсі означає не створення окремого консультанта чи «вікна», а уніфікацію документів, регламентів, строків, відповідальних осіб і каналів взаємодії так, щоб процедура була відтворюваною для різних інвесторів і проєктів.

Поняття дискреції у цьому блоці проявляється не як право органу діяти в межах закону, а як наявність «невидимих для інвестора» варіацій: різне трактування однакових випадків, залежність строків від неформальних чинників, непередбачувана послідовність кроків, повторні погодження через неузгодженість даних. Саме тут виникають часові втрати, які множаться: затримка на земельно-містобудівній стадії зсуває контрактування, а зсув закупівель переносить виконання на інші бюджетні періоди, створюючи ризики касових розривів і перегляду проєктних параметрів. У підсумку транзакційні витрати зростають як для інвестора, так і для громади: інвестор витрачає ресурси на навігацію процедур, громада – на «ручне супроводження» кейсів замість відтворюваної системи.

Таким чином, процедурно-операційні вузли інвестиційного циклу є головною зоною втрат керованості, оскільки саме тут стикаються просторові документи, реєстри, адміністративні рішення і контрактування. Для подальшої логіки розділу принциповим є те, що ці втрати не зводяться до «нестачі ресурсів» чи «слабкої промоції», а виникають із процедурної фрагментації, даних низької якості, нерівномірної сервісної спроможності та дискреційних розривів у застосуванні правил.

Партнерські механізми залучення інвестицій у територіальні громади функціонують як інструменти перерозподілу ресурсів і ризиків між публічним та

приватним секторами, але їх результативність визначається не лише формальним набором правових форм, а якістю режиму взаємодії. У цьому режимі правові процедури, прозорість даних і підзвітність утворюють «інституційну оболонку» довіри: інвестор оцінює не тільки економічну доцільність проєкту, а й передбачуваність поведінки публічної сторони, стабільність умов, захищеність прав і спроможність громади виконувати зобов'язання. Відтак партнерство в публічно-управлінському вимірі є не окремим договором, а дисципліною процесу – від підготовки проєкту та конкурентного відбору до управління контрактом, контролю і комунікацій з громадськістю [115; 127].

Правові форми партнерства в Україні охоплюють державно-приватне партнерство, концесію, орендні та інші договірні моделі, а також змішані конструкції в межах цивільного і господарського законодавства. Закон України «Про державно-приватне партнерство» фіксує загальні принципи партнерства, визначає вимоги до ініціювання, підготовки, прийняття рішень і реалізації проєктів, наголошуючи на необхідності обґрунтування доцільності та визначення параметрів взаємодії сторін [115]. Закон України «Про концесію» деталізує правовий режим концесійних відносин як форми довгострокового залучення приватного оператора до створення/управління об'єктами, підсилюючи значущість конкурсних процедур, довгострокових зобов'язань і контролю результатів [127]. На практиці юридична наявність інструментів не гарантує їх застосовності для громади: кожна форма партнерства підвищує вимоги до проєктної готовності активів, правової визначеності майнових прав і процедурної дисципліни ухвалення рішень.

Розподіл ризиків є ядром партнерських моделей, оскільки саме через нього відрізняється інвестиційний проєкт із приватним фінансуванням від бюджетного проєкту. До базових ризиків належать ризики попиту, будівництва, фінансування, експлуатації, регуляторних змін, форс-мажорів та соціальних конфліктів. У правовій логіці партнерства ризики мають бути розподілені між сторонами відповідно до того, хто здатний ними управляти найефективніше, а не перекладені на слабшу сторону, що породжує майбутні кризи виконання [115;

127]. Для громади критичним стає ризик «прихованих» зобов'язань: гарантій, компенсацій, мінімальних доходів або зобов'язань щодо підключення інфраструктури, які можуть бути недостатньо відображені в бюджетному плануванні й потім призводити до касових розривів або конфліктів з контролюючими органами [14]. У воєнних умовах підвищується значущість форс-мажорних і безпекових ризиків, що посилює роль правової визначеності умов зміни/припинення договору та механізмів корекції контракту без руйнування конкурентності й доброчесності.

Компетентність підготовки проєктів виступає ключовим «фільтром» можливості партнерства. Партнерські механізми потребують не лише політичного рішення, а підготовленого пакета документів, що включає юридичну чистоту активів, наявність прав на землю/майно, вихідні технічні дані, фінансово-економічні розрахунки, оцінку ризиків і модель управління контрактом. Для місцевого рівня це означає, що без належної підготовки партнерство перетворюється на конфлікт між очікуваннями й процедурними обмеженнями, а інвестор вимушений компенсувати невизначеність вищою премією за ризик або відмовою від участі. Додатково компетентність визначає здатність громади забезпечити конкурентність відбору та зменшити ризик оскаржень, що особливо значуще для проєктів, які фінансуються або співфінансуються з публічних джерел і проходять посилений контроль [130]. У цій площині набуває прикладного значення підхід, за яким інституції мають відповідати не лише «букві» правил, а й реальній здатності забезпечити їх виконання як основу довіри [199, с. 83–86].

Прозорість і відкриті дані є інституційними гарантіями зниження ризиків, а не формальним атрибутом «відкритості». Закон України «Про доступ до публічної інформації» закріплює обов'язок розпорядників надавати інформацію та підтримувати прозорість рішень, що впливають на права й інтереси осіб [119]. У сфері інвестування це охоплює доступ до відомостей про земельні ділянки та майно, містобудівні умови, рішення ради та виконавчих органів, програми, бюджетні пріоритети, результати закупівель, а також умови договорів, коли це не обмежено законом. Нормативно відкриті дані у формі реєстрів і наборів даних, які

підлягають оприлюдненню, посилюються постановою Кабінету Міністрів України № 835 про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних [124]. У публічно-управлінському вимірі це означає, що громада здатна зменшити транзакційні витрати інвестора ще до подання заявки – через наявність якісних, актуальних і зв'язаних даних про активи, обмеження, процедури і контактні точки.

Підзвітність у партнерських механізмах має подвійний характер: з одного боку, це відповідальність посадових осіб за доброчесність і законність рішень; з іншого – це управління довгостроковими зобов'язаннями та контроль виконання контрактів як «публічних обіцянок». Закон України «Про запобігання корупції» задає рамку доброчесності, конфлікту інтересів, декларативності та інших інструментів запобігання корупційним ризикам, що безпосередньо впливає на довіру інвесторів до неупередженості процедур [120]. Для фінансової підзвітності важливими є вимоги оприлюднення бюджетної інформації та даних про використання публічних коштів, зокрема через правовий режим відкритості використання публічних коштів [111]. Наявність інформації про платежі, договори та виконавців зменшує ризик «прихованих» домовленостей, посилює дисципліну контрактування і створює підстави для громадського контролю, який у партнерських проєктах виступає механізмом запобігання репутаційним кризам.

Зниження інформаційної асиметрії є одним із найважливіших ефектів прозорості для інвестиційної поведінки. Інвестор, який не має доступу до повної й достовірної інформації про актив, обмеження, процедури і строки, змушений оцінювати ризики як «вищі за середні» і або підвищує вимоги до доходності, або уникає входу в проєкт. Цифровізація закупівель і публічних даних частково зменшує цю асиметрію: у сфері закупівель публічні електронні процедури підсилюють прозорість конкуренції та дозволяють відстежувати рішення і договори [130]. Водночас зростання ролі спеціальних режимів і винятків у воєнний період підвищує значущість якості обґрунтувань, публічності ключових параметрів контрактів і стандартів доброчесності, що підтверджується аналітичними оцінками громадського сектору щодо сфери закупівель [133]. Для

громади практичний висновок полягає в тому, що прозорість повинна бути вбудованою в інвестцикл як регулярна процедура, а не як реакція на конфлікт.

Довіра як управлінський ресурс у партнерських механізмах проявляється у здатності сторін брати довгострокові зобов'язання за умов невизначеності. Довіра виникає там, де є передбачувані правила, доброчесні процедури, зрозумілий розподіл ризиків і публічна підзвітність, а також спроможність інституцій забезпечувати виконання договорів. У цьому контексті довіра є не «соціальним настроєм», а похідною від інституційних властивостей: якості процедур, прозорості даних, ефективності контролю та професійності підготовки проєктів. Саме тому партнерські механізми, прозорість і підзвітність слід розглядати як єдиний блок умов взаємодії, який формує передбачуваність для інвестора і знижує ймовірність процедурних збоїв, конфліктів та репутаційних втрат.

У межах нормативно-процедурного контуру інвестиційного розвитку територіальних громад типові втрати керованості доцільно класифікувати за групами вузлів, які повторюються у різних громадах незалежно від рівня ресурсності (рис. 2.1). По-перше, виокремлюється нормативно-структурний вузол, що проявляється колізійністю, фрагментарністю та неповною узгодженістю правил між секторальними режимами, коли формально коректні норми не складаються у відтворюваний маршрут. По-друге, формується компетенційно-координаційний вузол, пов'язаний із багаторівневістю, розподілом повноважень і розмитістю відповідальності між органами та рівнями влади, що знижує передбачуваність рішень і збільшує кількість погоджень. По-третє, ключовим є земельно-містобудівний і майновий вузол, у якому неузгодженість документів, неповнота даних у реєстрах і процедурна багатостадійність створюють часові ризики, а дискреція – підвищує ймовірність конфліктів і корупційних практик [6; 7]. По-четверте, стійко проявляється закупівельно-дозвільний вузол, де конкурентні та адміністративні процедури формують календар реалізації, а оскарження, помилки документації та відсутність стандартизованого маршруту перетворюються на транзакційні витрати і зсуви бюджетних періодів . По-п'яте, окремої ваги набуває вузол довіри і підзвітності, який поєднує прозорість рішень,

відкритість даних, контроль конфлікту інтересів і управління контрактами, оскільки саме тут формується інвестиційна поведінка приватних суб'єктів у частині готовності входити у довгострокові зобов'язання.

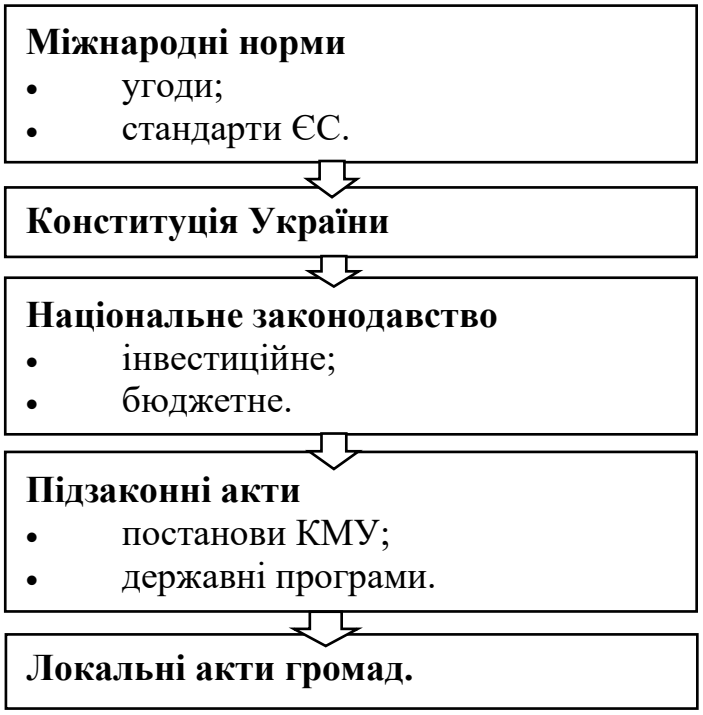

Рисунок 2.1. Ієрархічна структура нормативно-правового регулювання інвестиційного розвитку територіальних громад

Джерело: складено автором самостійно

Домінуючий тип проблем у сучасних умовах зосереджений на процедурній процедурного виміреалізації, хоча значна частина дисфункцій має нормативні витоки. Фактично навіть за наявності формально достатнього масиву норм ключовою вадою залишається недостатня зшитість інвестциклу в режим відтворюваних процедур із визначеними ролями, строками, вимогами до документів і каналами публічності. Саме тому додавання нових норм або розширення переліку інструментів саме по собі не усуває втрат керованості: без підкріплення методичними регламентами, організаційною спроможністю та цифровими контурами виконання норма не перетворюється на передбачуваний управлінський результат. У цьому сенсі нормативно-процедурний контур задає «каркас», однак ефективність визначається тим, як цей каркас наповнений

інституційними ролями, компетенціями, даними і стандартами взаємодії.

Логічний перехід до наступного підрозділу зумовлений тим, що ключові втрати керованості виникають у точках реалізації, де правила повинні бути підкріплені методичними рішеннями та організаційними практиками громади. У фокусі подальшого аналізу перебуває те, якою мірою на рівні територіальної громади забезпечується інституційно-організаційне «збирання» інвестциклу: наявність точки входу, стандартів документів, портфеля інструментів, процедурної дисципліни, моніторингу і підзвітності як умов відтворюваного управління інвестиційним розвитком.

У підрозділі встановлено, що нормативно-правове забезпечення механізмів інвестиційного розвитку територіальних громад слід розглядати не як сукупність ізольованих правових актів, а як цілісну інституційно-процедурну архітектуру, яка визначає межі компетенції, порядок ухвалення рішень, режими фінансування, правила партнерства та вимоги до прозорості й підзвітності. Доведено, що саме якість цієї архітектури формує передбачуваність інвестиційного середовища громади та її здатність перетворювати стратегічні пріоритети на відтворювані проєктні рішення.

Обґрунтовано, що ключовими складовими нормативно-правового контуру виступають правова суб’єктність органів місцевого самоврядування, багаторівневі правила стратегічного та бюджетного планування, а також процедурно-операційні режими реалізації проєктів через земельно-містобудівні, майнові, закупівельні, дозвільні та партнерські механізми. Виявлено, що основні втрати керованості виникають не стільки через брак норм, скільки через їх недостатню узгодженість, фрагментарність процедур, неякісні дані, багатостадійність погоджень і наявність дискреційних розривів у застосуванні правил.

У підсумку доведено, що ефективність нормативно-правового забезпечення інвестиційного розвитку територіальних громад визначається його здатністю знижувати невизначеність, мінімізувати транзакційні витрати, забезпечувати прозорість, доброчесність і правову визначеність інвестиційного циклу. Саме тому нормативно-правова основа має розглядатися як базовий механізм

формування керованості інвестиційного розвитку, а не лише як формальний регуляторний фон.

2.2. Організаційно-методичний стан реалізації механізмів інвестиційного розвитку на рівні територіальних громад

Нормативно-процедурний контур, розглянутий у 2.1, задає межі допустимих дій і правила інвестиційного процесу, однак сам по собі не гарантує керованості. Реальна результативність інвестиційного розвитку територіальних громад визначається здатністю місцевого рівня «збирати» інвестиційний цикл у керований режим через інституційну організацію, методичність, розподіл ролей, наявність стандартів документів, маршрути проходження рішень і дисципліну виконання. У практичному вимірі однакове нормативно-правове середовище може давати різні результати, оскільки громади відрізняються не тільки ресурсами, а спроможністю забезпечити відтворюваність процедур, узгодженість даних, координацію між підрозділами та сталість управлінських практик. Саме ця різниця пояснює, чому інвестиційні ініціативи в одних громадах проходять шлях від наміру до контракту й реалізації, тоді як в інших зупиняються на стадіях підготовки, погоджень або «переупаковки» проєктів (рис. 2.2).

Діагностичний зріз орієнтований на відтворюваність процесів, оскільки одиничні успішні кейси не є доказом керованості як властивості системи. Керованість проявляється там, де інвестиційні процедури не залежать критично від персоналій, ситуативних домовленостей або зовнішнього «проштовхування», а відтворюються як стандартний управлінський цикл зі зрозумілими точками входу, регламентами, строками, документами й відповідальністю. Такий підхід узгоджується з логікою ефективних публічних інвестицій у багаторівневих системах, де результативність пов’язується з поєднанням інституційних спроможностей, координації та підзвітності, а не з окремими проєктами «вручну» [9, с. 3–6].

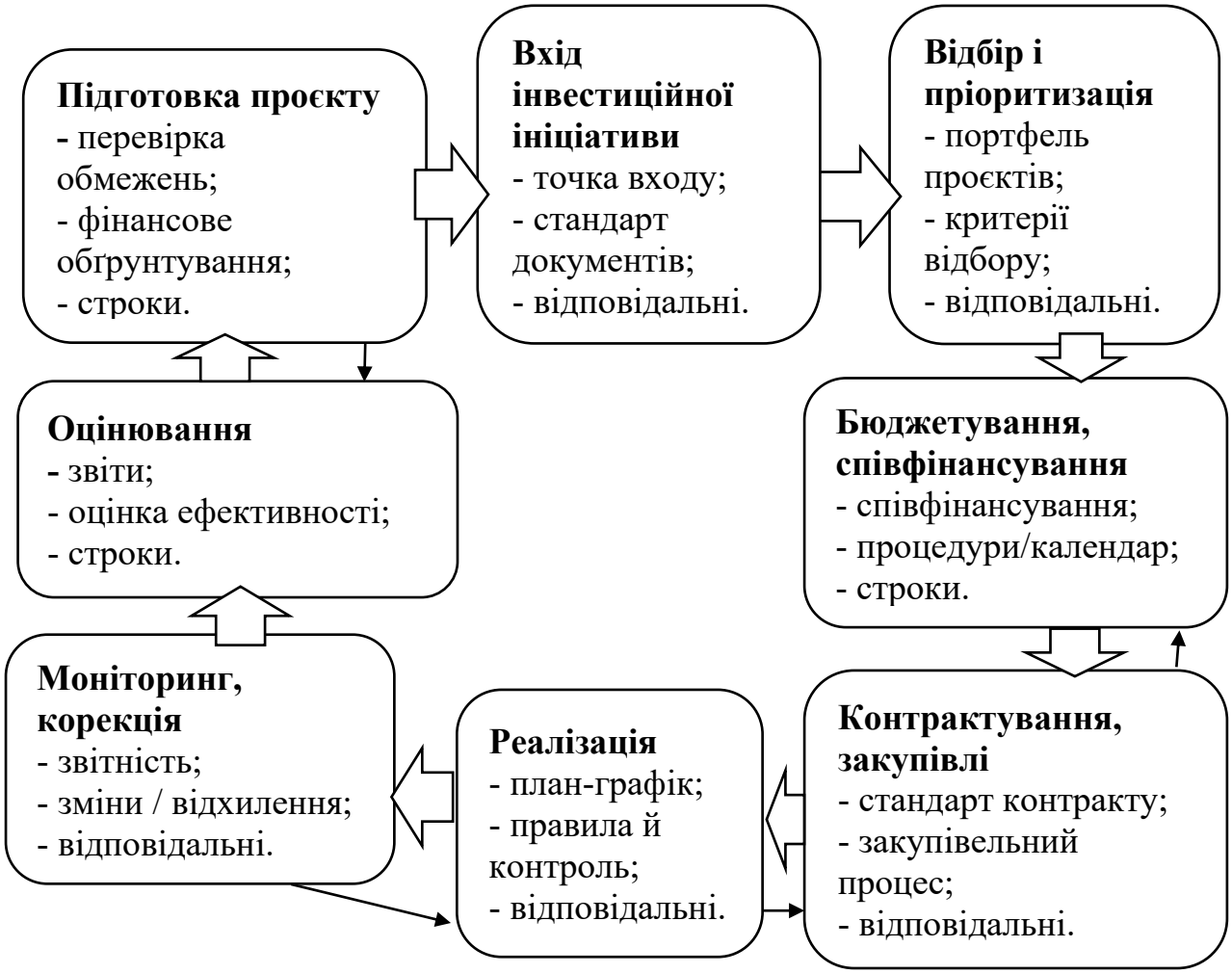

Рисунок 2.2. Керований інвестиційний цикл територіальної громади як відтворюваний маршрут рішень

Джерело: складено автором самостійно

Діагностичний підхід на нашу думку, має спиратися на трактування спроможності як набору параметрів, що піддаються оцінюванню і порівнянню між громадами: наявність методичних регламентів, якість даних і реєстрів, стандартність документів, зрілість проєктного портфеля, організація взаємодії з інвестором, здатність до моніторингу й корекції (табл. 1, дод. В). «Вузли втрат» у цій логіці розглядаються як симптоми дисфункцій керованості: відсутність точки входу, розірваність ролей, слабка координація, невизначеність маршрутів, фрагментарність портфеля, імітаційність проєктного підходу, обмежена спроможність контрактування і контролю. Саме така діагностика створює підстави для переходу до 2.3, де європейські стандарти розглядаються як джерело

відтворюваних інституційно-процедурних рішень, а також формує логіку подальшої операціоналізації, що викладено нами у Розділі 3 через параметри, алгоритми й показники результативності, придатні для управлінського контролю та корекції [10, с. 83–86].

Методичне забезпечення реалізації механізмів інвестиційного розвитку доцільно розуміти як сукупність принципів, процедур, інструментів і організаційних рішень, що роблять інвестиційний цикл відтворюваним у часі та результаті. Його зміст відрізняється від нормативного регулювання: норми визначають правові рамки, тоді як методичність забезпечує керований режим виконання через стандартизацію дій, документів і маршрутів рішень. У цьому сенсі методичність є інституційною «пам’яттю» системи: вона зменшує залежність від персоналій, скорочує часові втрати, підвищує дисципліну взаємодії підрозділів і забезпечує прогнозованість для інвестора.

Понятійне ядро методичності розкривається через кілька взаємопов’язаних характеристик. По-перше, це регламентування ролей і відповідальності: хто є власником процесу, хто готує дані, хто ухвалює рішення, хто супроводжує інвестора, хто контролює виконання контрактів (табл. 2., дод. В). По-друге, це стандарти документів: уніфіковані вимоги до проєктних ініціатив, паспортів, фінансових розрахунків, ризик-матриць, пакетів вихідних даних. По-третє, це маршрутність процедур: визначені послідовності кроків для типових ситуацій, що зменшують дискрецію та знижують транзакційні витрати. По-четверте, це механізми координації та корекції: як вирішуються конфлікти між підрозділами, як відстежуються строки, як фіксуються відхилення і як приймаються коригувальні рішення (табл. 3., дод. В).

Прояв методичності у практиках громад найбільш наочно видно там, де існують: затверджені регламенти проходження інвестиційних ініціатив; визначена точка входу і відповідальні; перелік стандартних пакетів даних для інвестора; внутрішні правила формування та актуалізації портфеля проєктів; календар інвестиційних рішень, синхронізований із бюджетним процесом. Натомість відсутність методичності проявляється як «персоналізований» супровід, коли

процедура щоразу збирається заново під конкретний запит, а ключові кроки залежать від неформальних домовленостей і ситуативної пріоритезації. За таких умов будь-яке ускладнення (зміна кадрів, конфлікт інтересів, бюджетні обмеження, контрольні перевірки) призводить до «обриву» інвестиційного маршруту або повернення на попередні стадії.

Типові симптоми втрат керованості, пов’язані з дефіцитом методичності, мають повторюваний характер. До них належать: невизначеність вимог до проєктних пропозицій; відсутність стандарту мінімального пакета даних; розірваність відповідальності між землею, містобудуванням, економікою, фінансами та юридичним супроводом; дублювання погоджень; відсутність процедурного календаря; слабка інтеграція з бюджетними рішеннями; фрагментація портфеля проєктів. Усі ці симптоми збільшують часові витрати та підвищують ризик того, що громада буде сприйматися як простір із високою невизначеністю навіть за наявності ресурсів і перспективних активів (табл. 2.2).

Управлінські наслідки дефіциту методичності є прямими для інвестора та бюджету. Для інвестора це означає підвищення інформаційної асиметрії, зростання витрат на навігацію процедурами, потребу закладати додаткову премію за регуляторний ризик або відмову від входу у проєкт. Для бюджету громади це означає втрату часу, який конвертується у недоотримані доходи, перенесення реалізації на інші бюджетні періоди, ризики незавершеного будівництва та неефективні видатки на підготовку ініціатив, що не доходять до контрактування. Така ситуація узгоджується з ширшим висновком про те, що результативність управління залежить від здатності інституцій перетворювати формальні правила на виконувані практики, а не лише від наявності правил як таких [1, с. 83–86].

Коротке узагальнення полягає в тому, що методичне забезпечення є первинною управлінською умовою керованості інвестиційного циклу на місцевому рівні: воно створює відтворюваність процесів, знижує транзакційні витрати та формує передбачуваність взаємодії, без якої інвестиційні інструменти залишаються ситуативними.

Таблиця 2.2

Основні вузли втрат керованості в інвестиційному циклі територіальної громади

Проблемний вузол	**На якому етапі проявляється**	**Сутність проблеми**
Відсутність точки входу	вхід інвестиційної ініціативи	відсутність єдиного каналу подання та первинної реєстрації ініціатив
Розірваність ролей	відбір і пріоритизація	нечіткий розподіл повноважень і відповідальності між учасниками
Фрагментарний портфель	відбір і пріоритизація	проєкти не зведені у цілісну систему пріоритетів громади
Слабке контрактування	контрактування, закупівлі	неякісна формалізація умов реалізації та відповідальності сторін
Невизначені маршрути	моніторинг, корекція	відсутність чітко визначених процедур реагування на відхилення
Дублювання погоджень	підготовка проєкту / окремі погоджувальні процедури	надмірне повторення етапів погодження, що уповільнює цикл

Джерело: складено автором самостійно

Інституційна спроможність територіальної громади доцільна для використання як діагностична категорія в аналізі інвестиційного розвитку, оскільки вона дозволяє пояснювати відмінності у результатах громад не лише обсягом ресурсів, а насамперед здатністю місцевого врядування забезпечувати кероване відтворення рішень і процедур. У цьому вимірі спроможність відображає реальну організаційну здатність діяти результативно, підтримуючи сталі управлінські функції, координацію, кадрове забезпечення, процедури підзвітності та виконання прийнятих рішень. О. Омельчук [97, с. 93–96] підкреслює, що спроможність об’єднаних громад не зводиться до формальної наявності органів чи повноважень, а проявляється у практичній здатності організовувати діяльність, приймати й реалізовувати управлінські рішення, що є критичним для інвестиційної політики, де будь-яка несталість процесів

трансформується у затримки, додаткові витрати та ризики для інвестора.

Аналітична точність вимагає розмежовувати інституційну та інституціональну спроможність як споріднені, але не тотожні площини оцінювання. Н. Колісніченко та М. Войновський [63, с. 296–300] пропонують розглядати інституційну спроможність як характеристику дієздатності конкретних інститутів управління (органів, структур, управлінських практик), тоді як інституціональна спроможність пов’язана з якістю правил і норм, що структурують взаємодію суб’єктів. Для інвестиційного розвитку це розмежування є принциповим: навіть за відносно визначеного нормативно-правового поля (площина інституціональна) громада може втрачати керованість через слабкість організаційної архітектури реалізації (площина інституційна), коли рішення не супроводжуються стандартами підготовки документів, відповідальними ролями, регламентованими маршрутами та контрольними точками виконання.

Як діагностична категорія інституційна спроможність має фіксуватися через параметри, що відображають відтворюваність управлінського циклу. О. Баштанник [1, с. 83–86] обґрунтовує можливість трактування (не)спроможності як аналітичної категорії, здатної описувати функціональні провали системи управління через дисфункції інститутів і процедур. У логіці інвестиційного циклу це означає, що «вузли втрат» (затримки, повернення документів на доопрацювання, паралельні погодження без координації, несталість відповідальних осіб, повторне відкриття вже вирішених питань) слід інтерпретувати не як поодинокі помилки, а як симптоми недостатньої спроможності підтримувати процедурну дисципліну й управлінську відповідальність.

Воєнний контекст радикально змінює предметне навантаження категорії спроможності. По-перше, зростає роль спроможності зберігати безперервність базових управлінських функцій і швидко відновлювати їх у разі шоків. По-друге, інвестиційний розвиток набуває виразної відновлювальної логіки, де громада одночасно повинна виконувати завдання стабілізації, відбудови активів і залучення ресурсів, часто в умовах дефіциту кадрів, руйнування інфраструктури й

підвищених безпекових ризиків. По-третє, зростає залежність від зовнішніх джерел фінансування, що посилює вимоги до проєктної дисципліни, документування та прозорості рішень. Т. Безверхнюк, В. Ємельянов і С. Хаджирадєва [2, с. 230–236] показують, що у кризових умовах спроможність громад до проєктної діяльності визначається не деклараціями, а наявністю організаційних і процедурних спроможностей: координаційних функцій, підготовлених команд, здатності формувати проєктні заявки, забезпечувати супровід та звітність. Для інвестиційного розвитку громади ця залежність є прямою: слабкість проєктної спроможності трансформується у дефіцит якісних пропозицій, нездатність «пакетувати» ініціативи в портфель, зростання строків і транзакційних витрат. Р. Щур, О. Жук, досліджуючи особливості реалізації державної політики розвитку в умовах воєнного стану, підкреслюють, що кризове середовище вимагає адаптації управлінських механізмів, посилення гнучкості процедур та використання інструментів підтримки, здатних компенсувати зростання ризиків і ресурсних обмежень [159].

У деокупованих громадах інституційна спроможність набуває додаткового змісту як здатність відновити легітимний порядок ухвалення рішень, керованість активів, інформаційну визначеність і довіру до органів місцевого самоврядування. В. Красилюк [67, с. 42–47] наголошує, що постконфліктна трансформація створює ситуацію, у якій навіть формальна наявність повноважень не гарантує результативності: ключовими стають відновлення управлінських інститутів, налагодження процедур, кадрове забезпечення та комунікаційна здатність, що визначає сприйняття передбачуваності середовища. Для інвестора це означає, що ризик оцінюється не лише за показниками безпеки, а й за процедурними індикаторами: чи має громада сталу «точку входу», чи існує відтворюваний маршрут розгляду пропозицій, чи зрозумілі вимоги до документів, чи забезпечується підзвітність і контроль виконання.

Діагностична придатність категорії інституційної спроможності посилюється через можливість виявляти типові «вузькі місця» як стійкі симптоми порушення керованості. У площині інвестиційного розвитку до таких симптомів

належать: розірваність даних щодо землі, майна й обмежень; відсутність «власника процесу» супроводу інвестора; несталість регламентів і залежність рішень від персональних домовленостей; слабкість горизонтальної координації між структурними підрозділами; невизначеність відповідальності на стиках делегованих і власних повноважень; дефіцит компетентностей проєктної підготовки та контрактного супроводу. Р. Ясенчук [165, с. 1–4], аналізуючи спроможність громад в умовах зовнішніх загроз, звертає увагу на те, що загрозове середовище підвищує значення інституційної узгодженості та здатності підтримувати управлінські функції при обмежених ресурсах. У контексті воєнного стану це означає, що кожна прогалина в організації процесів перетворюється на прискорювач втрат: затримки подовжують строки реалізації, дискреція збільшує корупційні й репутаційні ризики, а слабкість координації руйнує можливість формувати інвестиційні пакети та працювати з портфельним підходом.

Теоретично обґрунтованою є позиція, що інституції мають оцінюватися не за формальними конструкціями, а за здатністю «підходити» до контексту та забезпечувати узгодженість рівнів і масштабів управління. Е. Остром [187, с. 3–8] у межах концепції інституційної різноманітності акцентує, що дієвість інституцій пов’язана з тим, як правила й організаційні практики узгоджуються з реальними умовами й поведінкою акторів. Для воєнного контексту це означає, що діагностика спроможності має фіксувати не «наявність документів», а здатність інституцій громади забезпечити керовану адаптацію інвестциклу до ризиків і обмежень без руйнування підзвітності та процедурної визначеності.

Отже, інституційна спроможність громади в умовах воєнного стану та відновлення має розглядатися як категорія, що описує керованість інвестиційного циклу через параметри відтворюваності процесів, процедурної дисципліни, визначеності ролей і відповідальності, якості даних, проєктної спроможності та здатності підтримувати довіру в умовах підвищеної невизначеності. Такий підхід дозволяє формувати порівняльний діагноз між громадами, пояснювати типологію «вузлів втрат» і відмежовувати управлінські причини слабкої інвестиційної

привабливості від суто ресурсних обмежень. Практичний сенс діагностичної категорії полягає у тому, що вона створює основу для подальшого переходу від опису проблем до їх параметризації та операціоналізації в наступних підрозділах через модель «готовність – інструментальна здатність – компетентність» [2, с. 247–253].

Діагностика спроможності територіальної громади до реалізації інвестиційної політики в умовах воєнного стану та відновлення потребує переходу від опису поодиноких організаційних проблем до пояснення того, як саме руйнується або, навпаки, відтворюється керованість інвестиційного циклу. У відновлювальній фазі інвестиційні рішення дедалі частіше пов’язані з донорськими та грантовими програмами, співфінансуванням, підвищеними вимогами до прозорості та звітності, а також з ризиками безпеки й невизначеністю щодо активів і просторових обмежень. За таких умов спроможність громади виступає не сумою ресурсів, а структурованою властивістю організації публічного управління, що визначає здатність підтримувати передбачуваний маршрут рішень, узгоджувати відповідальність і дані та забезпечувати контроль якості виконання.

Модель доцільно фіксувати як цілісну управлінську конструкцію з трьох взаємопов’язаних вимірів, кожен з яких відповідає за окрему функцію інвестиційного циклу та відтворює специфічні «вузли втрат» у разі провалу. А. Раджарам, Т. Мін Ле, Н. Білецька, Дж. Брамбі наголошують, що ефективність публічних інвестицій визначається якістю управлінського циклу на стадіях підготовки, відбору, бюджетування, реалізації та оцінювання, а слабкість інституційної спроможності перетворює фінансування на проєкти з перевитратами, затримками та зниженим ефектом [188, p. 1–4]. У воєнних умовах ці втрати набувають кумулятивного характеру, оскільки кожна затримка або невизначеність збільшує транзакційні витрати й погіршує довіру до громади як партнера.

Перший вимір, готовність, відображає здатність громади створити керовані передумови запуску інвестиційного процесу, тобто забезпечити стратегічну

визначеність, просторово-майнову «читабельність» активів, мінімальну регламентованість рішень і прозорість даних. У воєнному та післявоєнному контексті готовність означає, що інвестиційна ініціатива входить не в хаотичне поле дискретних погоджень, а в структурований контур, де зрозумілі точки входу, строки, вимоги до документів і відповідальні. І. Новаковська показує, що інвестиційна діяльність громад у сучасних земельних відносинах напряму залежить від якості земельно-ресурсної бази, визначеності параметрів проєкту та можливості обґрунтувати інвестиційні рішення з позицій доцільності й правових передумов [94, с. 45–52]. У практичній діагностиці це означає: за відсутності актуальних просторових документів і впорядкованих реєстрів зростає тривалість попереднього опрацювання; за відсутності стандартів документування виникають повторні кола узгоджень; за невизначеності відповідальних осіб підвищується дискреція та ризик нерівного ставлення до подібних ініціатив. Такі прояви не є «технічними похибками», а сигналізують про дефіцит готовності як інституційної передбачуваності.

Другий вимір, інструментальна здатність, характеризує реальну операційність доступних правових і організаційних інструментів, тобто здатність громади застосовувати їх як узгоджений ланцюг «інструмент – процедура – відповідальність – дані – результат», а не як набір формально наявних можливостей. У режимі відновлення інструментальність тісно пов’язана з умінням громади перетворювати проблеми відбудови на керований портфель проєктів, синхронізувати підготовку з бюджетним плануванням, забезпечувати закупівельний і контрактний контур без руйнівних затримок і оскаржень. П. Жук і З. Сірик, аналізуючи управлінські аспекти інвестиційного потенціалу громад, підкреслюють значення керованості інструментів, які формують реальну привабливість території для інвестора, зокрема через організацію процедур та управлінську здатність реалізувати потенціал, а не лише його декларувати [43, с. 16–20]. У кризовій логіці інструментальна здатність проявляється також у проєктній дисципліні, здатності працювати з правилами донорських програм, вимогами співфінансування та звітності. Т. Безверхнюк, В. Ємельянов,

С. Хаджирадєва доводять, що проєктна спроможність громад у кризових умовах визначається не деклараціями, а наявністю організаційних процедур і управлінських практик, які забезпечують підготовку, супровід та результативність проєктів [2, с. 230–236]. Дефіцит інструментальної здатності відтворюється у вибірковому використанні механізмів, у «промоції без процедурної готовності», у проєктах без портфеля та календаря, у даних без закріпленої відповідальності, що перетворює інвестцикл на ситуативний і залежний від зовнішнього «привнесення» ініціатив.

Третій вимір, компетентність, відображає професійну й організаційну здатність громади забезпечувати якість підготовки, переговорів, контрактування, управління ризиками та контролю реалізації інвестиційних проєктів. У воєнних умовах компетентність набуває додаткових ознак: спроможності працювати з безпековими обмеженнями, відновлювати управлінські функції при кадрових втратах, забезпечувати підзвітність у режимі підвищеної уваги донорів і суспільства. У практиці публічних інвестицій саме компетентність утримує якість рішень на всьому циклі, включно з оцінкою доцільності, управлінням змінами в проєкті та постпроєктним аналізом, без чого фінансування не трансформується у сталий ефект [188, с. 5–8]. Якщо компетентність є недостатньою, провали відтворюються на кількох рівнях: на вході – через формальну або неповну документацію; у переговорах – через слабку позицію громади та несиметричний розподіл ризиків; у реалізації – через недостатній контроль контрактів і нездатність коригувати відхилення без втрат строків і вартості. У результаті зростає ймовірність конфліктів, затягування строків або дострокового припинення проєктів, що руйнує репутацію громади та підвищує бар’єри для наступних інвестицій.

Аналітична сила моделі полягає у можливості пояснити, як саме у відновленні формуються кумулятивні втрати керованості. Провал готовності зазвичай породжує невизначеність на вході, збільшує транзакційні витрати й підсилює дискрецію; провал інструментальної здатності перетворює доступні механізми на “непрацюючі” формальності та розриває зв’язок між портфелем і

бюджетом; провал компетентності руйнує якість рішень, підзвітність і контроль змін. Водночас сильний профіль спроможності виникає тоді, коли готовність забезпечує мінімальну передбачуваність даних і процедур, інструментальна здатність утримує відтворюваність інвестциклу в проєктному та фінансовому вимірах, а компетентність гарантує якість підготовки, переговорів і контролю. У логіці діагностики обмежень доцільно фіксувати, який саме вимір є «зв'язувальним обмеженням» для громади, оскільки інвестиційний результат у відновленні часто стримується не загальною нестачею ресурсів, а конкретним вузлом керованості, який блокує весь цикл навіть за наявності фінансування [177, с. 1–6].

Таким чином модель «готовність – інструментальна здатність – компетентність» виступає аналітичним ядром нашого дослідження, оскільки забезпечує єдину логіку переходу від діагнозу до конкретизації проявів спроможності у наступних підпунктах. Подальший аналіз портфеля інструментів і програмно-проєктної організації конкретизує інструментальну здатність; стандарти взаємодії з інвестором відображають поєднання готовності та процедурної дисципліни; моніторинг і оцінювання стають індикаторами компетентності та здатності до управлінської корекції. У такій побудові модель виконує функцію методологічного мосту до операціоналізації параметрів спроможності у Розділі 3 через факторну структуру та систему показників керованості й результативності.

Портфель інструментів місцевої інвестиційної політики доцільно розглядати як організаційно впорядковану сукупність управлінських засобів, через які громада перетворює стратегічні наміри на відтворювані рішення інвестиційного циклу, забезпечуючи узгодження ресурсів, процедур, відповідальності та даних. У такому розумінні інструменти не зводяться до формально визначених повноважень чи «наявності механізмів», а є показником інструментальної здатності громади підтримувати передбачуваність рішень, зменшувати транзакційні витрати та утримувати довіру інвестора в середовищі підвищеного ризику. Г. Лещук наголошує, що система інструментів місцевої інвестиційної

політики формується як комплекс взаємопов’язаних регуляторних, фінансових, майнових, програмних та організаційних засобів, які повинні діяти узгоджено, а не фрагментарно [78, с. 180–183]. У воєнний час і в період відновлення вимога до узгодженості посилюється, оскільки інвестиційні рішення часто «прив’язані» до донорських правил, співфінансування, швидких строків реалізації та підвищеної підзвітності, а будь-які розриви в інструментальному контурі швидко перетворюються на втрати часу, коштів і репутації. А. Томашевська, Р. Щур, аналізуючи механізми публічного управління у сфері ресторанного бізнесу, показують, що результативність інвестиційного розвитку залежить від поєднання організаційно-управлінських, фінансово-економічних та інноваційних інструментів у межах цілісного управлінського підходу [150].

З погляду керованості портфель інструментів громади проявляється через здатність підтримувати повний інвестиційний цикл від ініціювання та відбору до реалізації й оцінювання. Раджарам А., Мін Ле Т., Білецька Н., Брамбі Джпідкреслюють, що ефективність публічних інвестицій визначається саме якістю управлінського циклу та наявністю спроможностей на його ключових стадіях, тоді як слабкість інституційної організації призводить до затримок, перевитрат і зниження результативності [188]. На рівні територіальної громади це означає: портфель інструментів має бути не «списком можливостей», а відтворюваним маршрутом рішень із закріпленими ролями, даними й контрольними точками, особливо коли джерела фінансування змішані (місцевий бюджет, державні субвенції, донорські програми, кошти бізнесу, кредитні ресурси).

У практиці місцевого розвитку доцільно розрізняти інструменти прямого й непрямого впливу, але діагностично важливим є не поділ як такий, а те, чи здатна громада «зшити» їх у причинно-наслідковий ланцюг «інструмент → процедура → відповідальність → дані → результат». До інструментів прямого впливу належать бюджетні та програмні засоби підтримки інвестицій, співфінансування проєктів, управління комунальним майном і земельними ресурсами, а також організація проєктного портфеля. До непрямих – регуляторні рішення, податкові стимули,

сервісні стандарти взаємодії, інформаційно-аналітичні та цифрові засоби, що знижують асиметрію інформації й невизначеність. Г. Лещук показує, що ефективність місцевої інвестиційної політики визначається саме системністю застосування інструментів і зв'язком між ними, а не «силою» одного окремого засобу [78, с. 183–186]. У воєнних умовах системність набуває виміру стійкості: портфель має враховувати втрати інфраструктури, міграційні зсуви, безпекові обмеження та залежність від грантових правил, які фактично стають частиною операційного середовища громади.

Для діагностики портфеля інструментів доцільно виділяти типові дисбаланси інструментальної здатності, що безпосередньо знижують керованість інвестиційного циклу. Перший дисбаланс проявляється як промоція без процедурної готовності, коли комунікаційні активності, «інвестпаспорти» або публічні заяви не підкріплені маршрутом проходження ініціативи, доступними даними, визначеними відповідальними й календарем рішень. У такій ситуації інвестор стикається з витратами на повторні погодження та уточнення, а це перетворює рекламну активність на репутаційний ризик для громади. Другий дисбаланс полягає у проєктах без портфеля, коли ініціативи існують як разові кейси, не поєднані зі стратегічними цілями, бюджетним плануванням і системою пріоритетів; це особливо критично у відновленні, де конкуренція за ресурси висока, а донори оцінюють узгодженість, реалізовність і контроль. Т. Безверхнюк, В. Ємельянов, С. Хаджирадєва на матеріалі проєктної діяльності в кризових умовах демонструють, що спроможність громад значною мірою визначається наявністю організаційних процедур та практик, які забезпечують підготовку та реалізацію проєктів, тоді як фрагментарність підходів знижує результативність навіть за наявності ресурсів [2, с. 230–236]. Третій дисбаланс проявляється як дані без відповідальності, коли інформаційні ресурси (реєстри, переліки активів, відомості про майданчики) не мають власника процесу, регламенту оновлення й стандарту використання у прийнятті рішень; у відновленні це блокує швидкість реагування і знижує довіру до достовірності вихідних параметрів проєктів (табл. 2.3.).

Окремою зоною діагностики є фінансова складова портфеля інструментів, оскільки навіть якісні організаційні інструменти не працюють без узгодження з бюджетними можливостями й ризиками нестабільності. Г. Возняк, О. Мульска, Х. Патицька, Ю. Раделицький показують, що фінансові дисбаланси в умовах економічної нестабільності посилюють нерівність розвитку та обмежують здатність територій підтримувати інвестиційні траєкторії, що у практиці місцевого рівня проявляється як звуження «простору маневру» та підвищення чутливості до зовнішніх шоків [16, с. 240–244]. Для громади це означає: портфель інструментів має містити не лише «джерела грошей», а й механізми керування ризиками календаря, співфінансування та зобов'язань, адже саме тут виникає розрив «стратегія – бюджет» і накопичуються відкладені проєкти. У воєнний і повоєнний період розрив поглиблюється через нерівномірність руйнувань, зміну податкової бази та зростання частки цільових ресурсів, які потребують суворого виконання умов.

Таблиця 2.3

Типові дисбаланси інструментальної здатності територіальних громад

Тип дисбалансу	**Прояв**	**Наслідок для інвестора**	**Наслідок для громади**
Промоція без процедурної готовності	рекламування інвестможливостей без регламентів	складність проходження процедур	репутаційні втрати
Проєкти без портфеля	окремі несистемні ініціативи	відсутність пріоритетів	розпорошення ресурсів
Дані без відповідальності	реєстри без власника	недостовірність інформації	затримки рішень
Інструменти без процедур	формальна наявність механізмів	складність застосування	низька результативність
Бюджет без проєктної логіки	фінансування без прив'язки до портфеля	невизначеність реалізації	неефективні витрати

Джерело: складено автором самостійно

Портфель інструментів дедалі більше залежить від цифрового контуру, який визначає швидкість і прозорість процедур. М. Рябокінь, Є. Котух підкреслюють,

що цифрова трансформація в управлінні публічними інвестиціями пов’язана із забезпеченням прозорості, підзвітності та підвищенням якості управлінських рішень, а також із необхідністю інтегрувати дані й процедури в єдину логіку управління [137, с. 45–50]. У термінах інструментальної здатності це означає: цифрові інструменти мають бути вбудовані у процес як «носії стандарту», а не як додаткова вітрина; без цього цифровізація не зменшує дискретність і не скорочує часових втрат. У відновленні цифровий компонент також важливий як спосіб зниження інформаційної асиметрії між громадою, донором і потенційним інвестором, зокрема через зрозуміле представлення параметрів проєктів, календаря рішень і відповідальних.

В умовах воєнного стану інструментальна здатність громади проявляється також у здатності адаптувати портфель інструментів до територіальних диспропорцій і різних стартових позицій громад. Н. Юрків, О. Борисяк та ін. звертають увагу на регіональні диспропорції інвестиційної політики та різну динаміку розвитку територій, що підсилює потребу в диференційованих наборах інструментів для депресивних і більш розвинених територій [163, с. 18–20]. У воєнний час диференціація стає ще більш вираженою через різний ступінь руйнувань, втрат інфраструктури, зміну логістики та людського капіталу. Тому діагностика портфеля інструментів має фіксувати не «наявність інструментів у вакуумі», а їхню релевантність фактичним обмеженням громади та здатність працювати в коротких циклах реалізації з підвищеною підзвітністю.

Як діагностичний критерій працездатності портфеля інструментів доцільно застосовувати мінімальний набір ознак, які свідчать, що інвестиційна політика громади є керованою, а не ситуативною. По-перше, інструменти повинні бути прив’язані до пріоритетів і проєктного портфеля, інакше виникає розрив між цілями та діями. По-друге, інструменти повинні мати процедурну оболонку та відповідальних, інакше вони існують як «формальна можливість». По-третє, інструменти повинні мати дані й стандарти документування, інакше будь-яке рішення перетворюється на індивідуальний випадок із високими транзакційними витратами. По-четверте, інструменти повинні бути узгоджені з бюджетуванням і

умовами співфінансування, інакше інвестиційний цикл не відтворюється у часі. По-п’яте, інструменти повинні підкріплювати прозорість і підзвітність, оскільки у воєнний період довіра є дефіцитним управлінським ресурсом, що впливає на готовність бізнесу та донорів брати участь у проєктах.

Отже, портфель інструментів місцевої інвестиційної політики у воєнному та відновлювальному контексті є не стільки набором «важелів впливу», скільки індикатором організаційної здатності громади підтримувати керованість інвестциклу. Діагностика цього портфеля дозволяє зафіксувати, чи є інструменти інтегрованими в процедури, чи пов’язані вони з відповідальністю й даними, чи здатні вони працювати під вимоги співфінансування та підзвітності, і, головне, які саме дисбаланси перешкоджають відтворюваності процесів у реальних умовах ризику та невизначеності.

Програмно-проєктна організація на рівні територіальної громади виявляється не в наявності окремих проєктів або формальних програм, а у здатності місцевої системи управління відтворювано збирати інвестиційний цикл у послідовність рішень із визначеними цілями, ресурсами, відповідальними, строками та індикаторами. У цій логіці програмно-цільовий підхід забезпечує «склеювання» стратегічних пріоритетів із бюджетними рішеннями та проєктними пакетами, знижуючи частку ситуативності й фрагментарності. Так М. Бублій, Л. Дробязко підкреслюють, що соціально-економічний розвиток не може здійснюватися без планової основи, без програм, розроблених на основі регіональних і муніципальних стратегій, які визначають напрями руху, інструменти реалізації та механізми досягнення ключових цілей [12]. О. Луцьків пов’язує програмно-цільовий підхід із підвищенням керованості регіонального розвитку через чітку ієрархію цілей, завдань, заходів і показників результативності, що створює основу для дисципліни планування та контролю [81, с. 33–36]. На рівні громади така дисципліна набуває прикладного змісту: інвестиційні ініціативи, що не «вмонтовані» у програмний контур, зазвичай програють у швидкості підготовки, передбачуваності рішень і здатності залучати співфінансування.

У воєнних умовах і в період відновлення програмно-проєктна організація виконує функцію зниження ризиків невизначеності, оскільки зовнішнє середовище характеризується нестабільністю доходної бази, зміною пріоритетів, вимогами донорів до підзвітності та скороченими часовими вікнами для реалізації. Ю. Борисенко підкреслює, що реформа місцевого самоврядування відкрила нові можливості для розвитку громад, але одночасно оголила проблеми управлінської спроможності й нерівномірності практик, що в кризових умовах переходять у збої реалізації політик і програм [11, с. 44–48]. Отже, керованість у відновленні залежить від того, чи здатна громада підтримувати «стандартизований режим» підготовки й реалізації проєктів, а не відтворювати набір одиничних кейсів.

Практична ознака програмно-проєктної організації – наявність портфеля проєктів як узгодженого набору ініціатив, пов’язаних зі стратегічними цілями та бюджетними можливостями, із визначеними «власниками» рішень і контрольними точками проходження. Такий портфель виступає інструментом управління пріоритетами і ресурсами, а не лише переліком потреб. Т. Стецюк, О. В. Базарна трактують програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою, який задає логіку відбору заходів і забезпечує зв’язок між цілями розвитку та ресурсними рішеннями, що важливо для уникнення розпорошення фінансів і відповідальності [145]. Ресурсний компонент у цій логіці не є «додатком» до програми, а її структурною умовою. Л. Лисяк, В. Зюзін показують, що фінансове забезпечення соціальних програм у державному управлінні потребує узгодженості ресурсів і цільових параметрів, інакше програма перетворюється на декларацію без гарантованого виконання [79, с. 88–94]. Для інвестиційного розвитку громад це означає: програмно-проєктна організація має фіксувати не лише «що робити», а й «чим забезпечити» та «як контролювати», інакше виникає хронічний розрив між пріоритетами та бюджетом.

Керованість програмно-проєктної організації у відновленні визначається також здатністю працювати з ризиками на стадіях відбору, підготовки та реалізації. Логіка «швидко запустити» без повноцінної оцінки ризиків і

життєздатності рішень створює довгострокові втрати, які проявляються у заморожених об’єктах, перевитратах і контрактних конфліктах. Б. Флівб’єргу роботі про мегапроєкти узагальнює системні проблеми проєктного управління, зокрема недооцінку витрат і строків та ігнорування ризиків, що веде до прогнозованих управлінських провалів навіть за наявності фінансування [173, p. 6–10]. На рівні громади у воєнний період ці ризики посилюються: часті зміни умов, логістичні обмеження, кадрові втрати та підвищені вимоги до прозорості роблять критичними якісні «вхідні параметри» проєкту – підготовленість документів, правові передумови, календар, відповідальних і механізми корекції.

Одночасно програмно-проєктна організація є зоною підвищеного ризику імітаційності, коли формальна наявність програм, портфелів і показників не супроводжується реальним збиранням процесів у керований режим. Імітаційність у публічно-управлінському змісті проявляється як заміщення функцій формами: готуються програми й «паспорти» під звітність або під вимоги донорів, але не створюється внутрішня дисципліна проходження рішень, відповідальності та контролю. П. Дж. ДіМаджіо, В. В. Пауелл описують механізм інституційного ізоморфізму, коли організації схильні копіювати зовнішньо легітимні форми управління під тиском нормативних очікувань і професійних стандартів, навіть якщо ці форми не підвищують реальну ефективність [172, p. 147–152]. У практиці громад це означає поширений сценарій: програма існує як документ відповідності, проєкти – як перелік намірів, індикатори – як «показники виконання заходів», тоді як ключова функція програмно-проєктної організації – забезпечення відтворюваності інвестциклу – не реалізується.

Ризик імітаційності у воєнному та відновлювальному контексті має кілька типових проявів. По-перше, домінує «проєктність без портфельності», коли ініціативи запускаються під окремі можливості фінансування без узгодження між собою, без прив’язки до стратегічної цілі та без оцінки сукупних зобов’язань для бюджету. По-друге, спостерігається «паспортність без управління», коли наявні формальні паспорти проєктів не працюють як інструмент прийняття рішень і контролю, оскільки відсутні правила пріоритизації, відповідальні за оновлення

даних і механізм корекції. По-третє, виникає «індикаторність без результативності», коли показники фіксують активність (кількість заходів, кількість заявок, освоєння коштів), але не вимірюють управлінську якість і стійкість результатів, що маскує провали керованості та переносить ризики в наступні цикли. Саме тому фінансово-ресурсна узгодженість програм, на якій акцентують Л. Лисяк, В. Зюзін, є водночас запобіжником від імітації: ресурсна «порожнеча» програм підштовхує до формалізму і знецінює проєктний підхід [79, с. 94–99].

З позиції діагностики інституційної спроможності громади програмно-проєктна організація має оцінюватися через наявність мінімального працездатного контуру керованості, який забезпечує відтворюваність рішень. До такого контуру належить узгоджений портфель проєктів із прив'язкою до стратегічних цілей і бюджетування; стандартизовані документи підготовки, що відображають правові передумови, календар, ризики та відповідальних; процедурна дисципліна проходження рішень із контрольними точками і фіксацією підстав; механізми моніторингу, які дозволяють відстежувати не лише виконання робіт, а й відхилення та потребу управлінської корекції. Там, де цей контур не сформований, інвестиційний цикл стає залежним від персональних рішень, випадкових можливостей і зовнішніх «вікон» фінансування, а це підвищує транзакційні витрати та знижує довіру до громади як партнера (табл. 2.4).

У підсумку програмно-проєктна організація в умовах воєнного стану та відновлення виступає практичною умовою керованості лише тоді, коли вона відтворює функції – узгодження цілей, ресурсів, процедур, відповідальності та контролю – а не лише демонструє формальну відповідність. Ризик імітаційності виникає тоді, коли під тиском зовнішніх вимог копіюються форми програм і проєктів без інституційної дисципліни, що перетворює портфель на декларацію, а індикатори – на заміну результативності. Тому діагностично значущим є не обсяг програмної документації, а працездатність механізмів пріоритизації, ресурсної ув'язки, контрактного контролю та корекції, які забезпечують стійкість

інвестиційного циклу в умовах високого ризику.

Таблиця 2.4

Ознаки керованої та ситуативної інвестиційної політики територіальної громади

Площина управління	**Керований режим**	**Ситуативний режим**
Точка входу інвестора	чітко визначений канал комунікації	відсутність єдиної контактної точки
Регламенти процедур	затверджені маршрути проходження	погодження здійснюються хаотично
Портфель проєктів	сформований і прив'язаний до стратегії	окремі несистемні ініціативи
Бюджетна інтеграція	проєкти синхронізовані з бюджетом	фінансування випадкове
Дані та реєстри	систематизовані та доступні	інформація розпорошена
Контроль виконання	регулярний моніторинг	контроль епізодичний
Управлінська корекція	передбачено процедури перегляду	корекція ситуативна
Прозорість і підзвітність	відкриті дані та звітність	обмежена інформація

Джерело: складено автором самостійно

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що інституційно-організаційне забезпечення є тим «перетворювачем», який переводить нормативно-процедурний каркас у фактичну керованість інвестиційного циклу на рівні громади. Саме інституційна організація (ролі, маршрути, стандарти документів, дисципліна координації та виконання) визначає, чи стає інвестиційна політика відтворюваним управлінським процесом, чи лишається набором ситуативних рішень, залежних від персоналій і зовнішнього «проштовхування». В умовах воєнного стану та підготовки до повоєнного відновлення ця відмінність посилюється, оскільки зростають вимоги до швидкості, прозорості, ризик-менеджменту та підзвітності, а також підвищується ціна процедурних збоїв для бюджету й довіри інвестора та донора.

Відтак подальший аналіз має бути сфокусований на діагностичній фіксації спроможності громади «збирати» інвестиційний цикл у керований режим через методичність, базову інституційну архітектуру, інструментально-проєктну організацію, сервісні стандарти взаємодії та контур моніторингу й корекції. Такий підхід дозволяє перейти від переліку проблем до виявлення стійких «вузлів втрат» керованості як симптомів системних дефектів організації процесів, а також підготувати підстави для осмислення європейських стандартів як джерела відтворюваних інституційно-процедурних рішень. У цьому контексті представлені результати виступають необхідним містком до операціоналізації керованості через параметри, факторну структуру та показники результативності, придатні для управлінського контролю й корекції.

У підрозділі обґрунтовано, що організаційно-методичний стан реалізації механізмів інвестиційного розвитку на рівні територіальних громад є вирішальним чинником перетворення нормативно-правових засад на реальну керованість інвестиційного циклу. Доведено, що однакове нормативне поле не гарантує однакових результатів, оскільки відмінності між громадами визначаються насамперед рівнем методичності, якістю внутрішньої координації, стандартизацією документів, визначеністю ролей і здатністю підтримувати відтворюваний маршрут проходження інвестиційних рішень.

Встановлено, що дефіцит організаційно-методичного забезпечення проявляється через типові вузли втрат керованості: відсутність чіткої точки входу для інвестора, розірваність відповідальності між підрозділами, фрагментарність портфеля проєктів, слабкість контрактування, несталість регламентів, розпорошеність даних та ситуативність управлінської корекції. Такі дисфункції зумовлюють зростання транзакційних витрат, уповільнення інвестиційного циклу, підвищення ризиків для бюджету громади та зниження довіри з боку інвесторів і донорів.

Обґрунтовано, що інституційна спроможність громади доцільно оцінювати через параметри готовності, інструментальної здатності та компетентності, які у сукупності відображають реальний рівень керованості інвестиційного розвитку. У

підсумку доведено, що саме організаційно-методичне забезпечення формує перехід від ситуативної інвестиційної політики до керованого режиму, у якому інвестиційний розвиток стає відтворюваним, підзвітним і придатним до управлінської корекції.

2.3. Європейські стандарти публічного управління територіальним розвитком як джерело адаптації для України

Це дослідження орієнтоване не на опис європейських моделей місцевого врядування як таких і не на порівняльний огляд інституційних систем держав – членів ЄС, а на виявлення тих інституційно-процедурних стандартів, які забезпечують відтворюваність інвестиційного циклу та знижують рівень невизначеності для інвестора. У цьому вимірі європейський досвід розглядається як джерело функціональних рішень, що формують передбачуваність процедур, узгодженість ролей, дисципліну бюджетування, якість програмування та дієвість моніторингу. Йдеться не про копіювання організаційних форм або інституційних конфігурацій, а про адаптацію управлінських функцій, які довели здатність забезпечувати результативність публічних інвестицій у багаторівневих системах врядування.

Такий підхід зумовлений логікою попереднього аналізу, результати якого викладено у підрозділах 2.1–2.2, де встановлено, що ключові «вузли втрат» інвестиційної привабливості територіальних громад пов’язані не стільки з дефіцитом ресурсів, скільки з нестабільністю процедур, розірваністю ролей, слабкістю портфельного підходу та обмеженою здатністю до управлінської корекції. Відповідно, європейські інституційно-процедурні стандарти доцільно трактувати як системні механізми зниження транзакційних витрат, обмеження дискреції, забезпечення прозорості та інтеграції стратегічних, фінансових і проєктних рішень у єдиний керований цикл. Саме ця функціональна перспектива дозволяє переорієнтувати дискусію з площини формальної відповідності «європейським практикам» у площину реальної відтворюваності інвестиційних

процесів на місцевому рівні (табл. 1, додаток Г).

Для наочності функціональної ролі європейських інституційно-процедурних стандартів у зниженні невизначеності інвестиційного середовища взаємозв'язок між основними проблемами невизначеності, відповідними управлінськими механізмами стандартів та їх ефектом для інвестиційного процесу узагальнено в таблиці 2.5.

При цьому контекст військового стану, збройної агресії проти України та відновлення виступає ключовим фільтром адаптації. Повномасштабна агресія, руйнування інфраструктури, переміщення населення, розриви логістичних ланцюгів і зростання безпекових ризиків радикально підвищили вимоги до швидкості ухвалення рішень, прозорості використання ресурсів і підзвітності як перед громадою, так і перед міжнародними донорами. За таких умов інвестиційна привабливість визначається не лише податковими чи майновими параметрами, а здатністю громади забезпечити передбачуваний маршрут проходження проєкту, своєчасне бюджетування, управління змінами та контроль виконання з урахуванням ризику пошкодження активів або переривання реалізації. Відтак стандарти програмування, портфельного управління, моніторингу та оцінювання, розроблені в межах політики згуртованості ЄС, набувають для України значення інструментів підвищення стійкості інвестиційного циклу.

У цій логіці подальше дослідження спрямоване на формування рамки адаптації, яка дозволяє інтерпретувати європейські практики як комплекси рішень, здатних забезпечити одночасно швидкість і процедурну дисципліну, гнучкість і підзвітність, автономію громади і координацію з державним рівнем. Результатом такого аналізу має стати не перелік «кращих практик», а концептуально впорядкований набір відтворюваних стандартів, які можуть бути приземлені у параметри керованості, алгоритми дій та систему показників результативності в подальшому розділі дисертації.

Таблиця 2.5

Європейські стандарти як засоби зниження невизначеності інвестора

Проблема невизначеності	**Стандарт ЄС**	**Зміст стандарту**	**Очікуваний ефект**
Нестабільність процедур	Процедурна стабільність	типові регламенти та вимоги; автоматизація процесів	стабільні регламенти
Випадковість ухвалення рішень	Узгодженість ролей	узгодження та публічність повноважень	прозорий розподіл функцій
Бюджетна непрозорість	Дисципліна бюджетування	програмне бюджетування; співфінансування проєктів	фінансова передбачуваність
Фрагментарність проєктів	Програмування портфеля	логіка «цілі – індикатори – портфель»	кумулятивний ефект інвестицій
Непередбаченість змін	Моніторинг і корекція	системний моніторинг; процедура корекції програм	дані для управлінської корекції
Сукупний прояв інституційної нестабільності	Комплексне застосування стандартів ЄС	поєднання процедурної стабільності, узгодженості ролей, дисципліни бюджетування, програмування портфеля та моніторингу	зниження політичних ризиків; готовність до співуправління

Джерело: складено автором самостійно

Нами установлено, що архетипи місцевого врядування доцільно розглядати не як «країнознавчий огляд» і не як зразки для буквального перенесення, а як джерело дизайну керованих рішень для конкретних «вузлів втрат» інвестиційного циклу, ідентифікованих нами та окреслених у 2.1–2.2. У контексті військового стану, збройної агресії проти України та відновлення ключова вимога до будь-якої «практики» посилюється: вона має одночасно забезпечувати ефективність (швидкість, вартість, результативність) і стійкість/безперервність (continuity) процедур під час шоків, кадрових втрат, зміни безпекових умов і домінування донорського фінансування. Тому європейські стандарти тут прочитуються як спосіб «вмонтувати» у місцеву систему управління такі властивості, як

передбачуваність строків, контроль змін, зниження дискреції, прозорий розподіл ролей і підзвітність, а не як запозичення назв інституцій чи форм документів [167].

Аналітична продуктивність архетипів полягає в тому, що кожен із них підсвічує різні відповіді на управлінську проблему, характерну для України: однакове нормативно-процедурне поле не гарантує однакових результатів, оскільки «виробництво результату» відбувається всередині організації громади – через методичність, розподіл ролей, дані, портфель і дисципліну виконання. Саме тому архетипи варто «перекласти» в мову ланок інвестиційного циклу: вхід і навігація для інвестора; підготовка даних/передумов; відбір і пріоритизація; бюджетування/співфінансування; закупівлі й контрактування; моніторинг і корекція. У воєнний період до цього додається ще одна «ланка», яка за мирних часів часто лишається неявною: керування ризиком руйнування активів і збоїв ланцюгів постачання, тобто здатність підтримувати виконуваність контрактів і прийнятність ризиків для приватної сторони.

Перший архетип у концентрованому вигляді репрезентує французька логіка міжмуніципальної кооперації (EPCI), де частина функцій розвитку реалізується на надмуніципальному рівні через спільні органи/структури та агреговані ресурси [169; 196]. Його базове управлінське рішення – підняти складні елементи інвестиційного циклу на рівень масштабу, який дозволяє забезпечити професіоналізацію, стандартизацію і «довгу пам’ять» процедур. Це важливо для України, де багато «вузлів втрат» мають організаційну природу: слабкий портфель, кадрові дефіцити, несталість практик, розрив «стратегія–бюджет» і залежність від персоналій.

У прикладному сенсі кооперація і масштаб працюють одразу в кількох точках. По-перше, вони створюють інституційну можливість формувати інвестиційні пакети та портфелі, а не сукупність поодиноких проєктів. Територіально орієнтований підхід у реформованій політиці згуртованості ЄС підкреслює, що розвиток не «розмазується» однаковими заходами, а програмується під територіальну мету, де портфель, бюджет і моніторинг зшиті в

один цикл [167]. Для громад у відновленні портфельність означає ще й здатність узгоджувати пріоритети між секторами (житло, критична інфраструктура, промислові майданчики, логістика), аби донорські ресурси не перетворювалися на набір розрізнених відбудовчих «латок».

По-друге, цей архетип прямо адресує проблему дефіциту компетентності через спільні професійні «бек-офіси» інвестицій: підготовка проєктних заявок, техніко-економічних обґрунтувань, закупівельна підтримка, контрактний супровід. У воєнно-відновлювальний період це особливо важливо, бо донорські програми підвищують вимоги до документування, прозорості і швидкості, а кадрові втрати/міграція послаблюють локальні команди. Масштаб кооперації дозволяє знизити залежність від випадкового кадрового ресурсу однієї громади і підтримувати відтворюваність стандартів.

По-третє, кооперaційна логіка зменшує ризик управлінського «самообману» щодо строків і вартості. Дослідження Б. Флівб'єрга про системні провали у великих проєктах демонструють повторювані патерни: оптимістичне планування, недооцінка ризиків, перевитрати й затримки, що в підсумку підриває довіру та підвищує вартість наступних рішень [174]. Для України, де відновлення часто відбувається у стислі строки й під суспільною увагою, така дисципліна оцінювання і управління ризиком має прямий ефект на інвестиційну привабливість: інвестор «читає» не стільки обіцянки, скільки здатність системи виконувати контракт у реальному середовищі ризику.

Нарешті, у цьому архетипі важлива не «французькість», а функція: узгодження масштабу повноважень із масштабом задач. Для українських громад це дає підставу обґрунтувати гібридні рішення (спільні офіси, спільні портфелі, міжмуніципальні проєкти відновлення), не руйнуючи автономії, але посилюючи керованість там, де одна громада «не витягує» цикл.

Другий архетип умовно репрезентують скандинавські країни та Естонія, де інвестиційна привабливість місцевого рівня значною мірою забезпечується довірою до інституцій і процедур, сервісною логікою для бізнесу та цифровою інфраструктурою, що підтримує стандартизацію та підзвітність [171; 173; 178;

195]. Його ключова прикладна ідея: інвестор оцінює територію не лише через ресурс, а через передбачуваність проходження рішень. У термінології цього дослідження це відповідь на «вузли втрат» висвітлений у підрозділах 2.1–2.2, пов'язані з відсутністю «єдиного маршруту», дискрецією, часовими втратами, інформаційною асиметрією та несталістю відповідальних.

Перше управлінське рішення архетипу – маршрутність як стандарт, а не як «добра воля» посадової особи. Офіційні цифрові бізнес-портали в Швеції (Verksamt) або цифрові рішення Данської бізнес-адміністрації виступають не тільки каналом інформації, а й способом задати типові сценарії взаємодії та зменшити транзакційні витрати [171; 195]. Для української громади «єдиний маршрут» – це, по суті, інституційний механізм зниження дискреції: якщо вимоги, строки, підстави рішень і відповідальні визначені й публічні, то різниця в ставленні до подібних ініціатив стає видимою, а отже – керованою й контрольованою.

Друге рішення – дані як інфраструктура довіри. Естонська X-Road демонструє, як інтеграція реєстрів та міжвідомчий обмін даними створюють не просто «цифровізацію», а інституційний контур, де кожна дія має слід, а кожна процедура має опору в достовірних даних [173; 178]. Для інвестиційного циклу громади це означає: якщо дані про землю, майно, обмеження, мережі, статуси погоджень та етапи проєкту зшиті в узгоджену інформаційну систему, то зникає значна частина «ручної навігації» і повторних кіл узгоджень. У відновленні цей ефект множиться, бо безпекові та просторові параметри можуть змінюватися швидко, і громада має реагувати без руйнування процедурної легітимності та підзвітності.

Третє рішення – антикорупційна стійкість через функціональну стандартизацію. П. Дж. ДіМаджіо та В. В. Пауелл показали, що організації під тиском очікувань часто копіюють «легітимні форми», навіть якщо вони не підвищують реальної ефективності, – явище інституційного ізоморфізму [172]. Для України це є прямим застереженням: запозичення назв («інвестофіс», «єдине вікно», «портал») без механізмів контролю строків, логування рішень, прозорих

підстав відмов/корекції та відповідальності за дані може породжувати імітаційність. Скандинавсько-естонська логіка цінна не «культурою», а вбудованими запобіжниками: стандарти не просто існують, а працюють як інструмент дисципліни, підзвітності й рівності доступу.

Контекстуальна рамка воєнного стану та повоєного відновлення робить цей архетип ще більш вагомим: за домінування донорських коштів і суспільного контролю громада з високою сервісно-цифровою дисципліною виглядає менш ризиковою, бо її рішення прогнозовані, а відхилення – пояснювані. Таким чином, «довіра» у цьому архетипі є не психологічною категорією, а управлінським результатом процедурної передбачуваності.

Порівняльно ці архетипи відповідають різним дефектам керованості. Кооперація і масштаб сильні там, де потрібні портфельність, професіоналізація та спроможність «нести» великі відбудовчі пакети й інфраструктурні рішення без провалу якості планування й контролю. Довіра-сервіс-цифровізація сильні там, де вузли втрат спричинені дискрецією, відсутністю маршруту, розривом даних і несталістю стандартів взаємодії з інвестором. Для України в умовах воєнного стану та відновлення найбільш продуктивною є гібридна модель: кооперація (для масштабу й портфеля) + сервісно-цифрова дисципліна (для передбачуваності й підзвітності). Саме така комбінація дає можливість перейти від «інвестицій вручну» до відтворюваного інвестиційного циклу, який витримує шоки, знижує транзакційні витрати та підсилює довіру до громади як партнера (табл. 2.6).

Політика згуртованості Європейського Союзу сформувала відтворюваний стандарт програмування публічних інвестицій, у якому інвестиційна дія «прив’язана» до цілей, піддається вимірюванню, забезпечується ресурсом і підлягає корекції на підставі даних моніторингу. Нормативним ядром цього стандарту є загальні правила для фондів, що встановлюють вимоги до програмування, управлінських функцій, результативності, моніторингу, оцінювання та фінансового контролю [189]. Саме тому інвестиційна привабливість території в європейській логіці пов’язується не з одиничними «успішними» проєктами, а з передбачуваністю управлінського циклу, здатністю

швидко відтворювати портфель рішень і зменшувати транзакційні витрати для інвестора.

Таблиця 2.6

Архетипи європейських моделей публічного управління інвестиційним розвитком територій

Характеристика	**Архетип кооперації та масштабу (Франція, міжмуніципальні структури)**	**Архетип довіри, сервісності та цифровізації (Скандинавські країни, Естонія)**	**Гібридна модель адаптації для України**
Основний принцип	Агрегація ресурсів і компетенцій	Передбачуваність процедур і цифрова інфраструктура	Поєднання масштабу і процедурної дисципліни
Інституційна основа	Міжмуніципальні органи та спільні інституції	Сервісні адміністрації та цифрові платформи	Кооераційні офіси розвитку
Управління портфелем	Спільне формування інвестиційних пакетів	Цифрові системи відбору та супроводу	Інтегрований портфель громади
Управління даними	Консолідація інформації на регіональному рівні	Інтеграція державних реєстрів	Цифрові реєстри інвестиційних проєктів
Основний ефект	Професіоналізація інвестиційного управління	Зниження транзакційних витрат	Стійкий інвестиційний цикл

Джерело: складено автором самостійно

Управлінська логіка програмування розкривається як послідовність «цілі → індикатори → портфель → бюджет → моніторинг → корекція». Ланка «цілі» задає не декларативний, а дисциплінуючий режим, коли інвестиційні інтервенції допускаються лише в межах визначених пріоритетів і очікуваних результатів. Ціль у такій системі фактично виконує роль обмежувача ситуативності та

політичної мінливості, оскільки формує рамку допустимих інвестиційних рішень і правила пріоритезації [189]. Для територіальних громад це принципово, бо саме «цільова узгодженість» є першою умовою зниження ризику фрагментарності, яка в українській практиці часто проявляється як паралельне співіснування стратегій, програм і проєктів без спільної логіки результату.

Ланка «індикатори» перетворює цілі на вимірювані зобов'язання управлінської системи, переводячи стратегічність у площину контрольованої результативності. У правилах політики згуртованості індикатори не є довільними: вони вибудовують порівнювану архітектуру продуктів і результатів, підтриману вимогами до звітування, оцінювання і функціонування систем управління та контролю [189]. Такий підхід зменшує ризик підміни результатів активністю, коли «освоєння коштів» видається за досягнення цілей. Для інвестора це означає зниження інформаційної асиметрії: зрозуміло, як громада вимірює прогрес, які параметри вважає критичними, як фіксує відхилення та якими управлінськими рішеннями їх виправляє.

Перехід до «портфеля» є ключовим моментом, що відрізняє програмування від набору проєктів. Портфель у європейському стандарті виконує функцію «зшивання» інтервенцій у кумулятивний ефект: проєкти добираються як взаємодоповнювані рішення для досягнення індикаторно визначених цілей, а не як автономні ініціативи з окремими логіками [189]. Портфельність зменшує ризик «вузьких місць», характерних для місцевого інвестування: непідготовлені мережі, процедурні затримки, дефіцит співфінансування, нестача інституційної спроможності до супроводу інвестора. Для воєнно-відновлювального контексту це набуває особливої ваги, оскільки відновлення потребує синхронізації інфраструктурних, сервісних і економічних рішень та керованого розподілу дефіцитних ресурсів.

Зв'язок «портфель → бюджет» у політиці згуртованості працює як механізм фінансової дисципліни та передбачуваності. Фінансування не «супроводжує» проєкти постфактум, а закріплюється за пріоритетами й інтервенціями в межах програм, а доступ до ресурсу залежить від відповідності портфеля правилам і

процедурним рішенням системи управління [189]. У цьому полягає управлінська перевага для інвестиційного клімату громади: зменшується ризик різких бюджетних розривів і ситуативних перерозподілів, оскільки бюджетні рішення структуровані програмною логікою і контрольовані через індикаторну результативність. В українських умовах саме розрив «стратегія – бюджет – портфель» часто виступає джерелом непередбачуваності, коли стратегічні наміри не отримують фінансового закріплення, а інвестиційні рішення змінюються під тиском короткострокових обставин.

«Моніторинг» у європейській моделі є управлінською технологією, що забезпечує зворотний зв’язок, раннє виявлення відхилень і підстави для коригувальних рішень. Він не зводиться до формального звіту про витрати, оскільки прив’язаний до індикаторів і процедур оцінювання, які дозволяють відокремити проблеми дизайну інтервенції від проблем виконання, а процедурні затримки – від зовнішніх шоків [189]. Для громад це означає практичну переорієнтацію на процесний моніторинг, де поряд з фінансовими показниками контролюються строки, проходження процедур, управління змінами проєкту, ризики та досягнення запланованих продуктів і результатів.

«Корекція» завершує цикл і робить його відтворюваним. Вона ґрунтується на даних моніторингу й оцінювання та відбувається в межах визначених процедур, що зменшує політичні ризики і підвищує довіру до передбачуваності змін [189]. Для України це особливо актуально через воєнну невизначеність: без процедурно легітимної корекції інвестиційні портфелі або «застиґають» і втрачають релевантність, або змінюються хаотично, підриваючи довіру інвестора та збільшуючи транзакційні витрати.

Порівняння із сучасними українськими розривами доцільно здійснювати не за критерієм наявності стратегій чи програм, а за критерієм відтворюваності циклу «цілі → індикатори → портфель → бюджет → моніторинг → корекція». На рівні державної політики зафіксовано курс на уніфікацію правил планування, відбору та супроводу публічних інвестицій, зокрема через дорожню карту реформи управління публічними інвестиціями та інституційні рішення щодо

впровадження єдиних підходів [162]. Нормативно оформлено план заходів реалізації дорожньої карти на 2024–2028 роки, що задає рамку інституційних змін та узгодження інвестиційних рішень із середньостроковою логікою [123]. Разом із цим, на рівні громад часто зберігаються типові вузли втрат керованості: слабка індикаторизація цілей, відсутність портфельної дисципліни, паралельність бюджетного процесу до інвестиційного програмування, моніторинг як звітність без управлінської корекції. Саме ці розриви знижують інвестиційну привабливість, оскільки інвестор оцінює не лише «потенціал території», а здатність місцевої системи забезпечувати передбачуваний цикл ухвалення та реалізації рішень.

Партнерство в європейських стандартах функціонує як інституційний механізм зниження соціальних і політичних ризиків інвестиційних програм і проєктів. Його зміст полягає не в разових консультаціях, а в організації регламентованої взаємодії між публічною владою, економічними та соціальними партнерами, організаціями громадянського суспільства та іншими заінтересованими сторонами, що забезпечує прогнозованість процесу, зменшення конфліктності та підвищення легітимності інвестиційних рішень [189]. У практичній площині партнерство виступає «контуром стабілізації» проєкту: воно знижує ризик блокування реалізації через суспільний опір, підсилює якість проєктного дизайну за рахунок залучення знання місцевого контексту, а також формує спільне розуміння цілей і очікуваних ефектів.

Інституціоналізація участі в європейській традиції підкріплюється нормами та процедурними вимогами, що задають рамку організації партнерства, вимоги до відкритості, залучення різних груп, а також до підтримки спроможності партнерів брати участь у підготовці, реалізації, моніторингу та оцінюванні програм [189, с. 1–7]. У такій логіці участь є не «доброю практикою», а елементом управлінської архітектури, що зменшує ризики імітаційності, коли формальна підтримка проєкту не перетворюється на реальну здатність підтримувати його виконання.

Регламентована взаємодія має особливе значення для громад у воєнно-відновлювальний період, коли конфліктність розподілу ресурсів зростає, а

суспільна чутливість до пріоритетів відбудови є максимальною. Тут партнерство працює як канал узгодження пріоритетів і як запобіжник політичної турбулентності: через визначені процедури зменшується простір для непрозорих рішень, що підривають довіру до інвестиційного середовища. Довіра в такій конструкції стає не абстрактною категорією, а управлінським ресурсом, який безпосередньо впливає на інвестклімат: коли правила участі зрозумілі, строки взаємодії передбачувані, а результати діалогу мають процедурний статус, зменшується ризик «переузгодження» і затягування, але водночас забезпечується соціальна прийнятність інвестиційних рішень.

Баланс строків і відкритості є критичним: надмірна «відкритість без процедури» може затягувати реалізацію, а «швидкість без відкритості» породжує конфлікти й блокування. Європейські стандарти пропонують практичний компроміс: відкритість забезпечується через визначені формати і часові рамки, а якість участі – через підсилення спроможності партнерів і доступ до інформації [189, с. 1–7]. Для українських громад це має пряме значення для інвестиційної привабливості: партнерство, організоване як механізм стабілізації, знижує ризик зриву проєкту та підвищує передбачуваність реалізації, що є базовою умовою довгострокових інвестицій.

Європейська практика територіального розвитку в межах політики згуртованості пропонує інструменти інтегрованого підходу, які дозволяють долати фрагментарність інвестиційних рішень і забезпечувати кумулятивний ефект у межах конкретної територіальної мети. Концептуально інтегровані територіальні інвестиції вибудовуються як зв’язаний пакет інтервенцій, що поєднує інфраструктурні рішення, розвиток сервісів і економічні стимули, синхронізовані у часі, процедурі та бюджеті [5]. Функція такого пакета полягає в тому, щоб «зшити» розрізнені рішення в одну траєкторію змін, де інфраструктура підтримує сервісність, сервісність формує якість життя і доступність, а економічні стимули забезпечують зайнятість, податкову базу й відтворення інвестиційного циклу.

Інтегрований пакет відрізняється від «набору проєктів» тим, що має одну

цільову рамку, спільні індикатори, узгоджену черговість реалізації та єдиний портфельний контур управління [189]. Це прямо відповідає тим вузлам втрат, які виявляються у нормативно-процедурному та інституційно-організаційному контурах управління інвестиційним розвитком громад: коли відсутня портфельність, проєкти конкурують за ресурс і кадри, а затримки в одному сегменті «обнуляють» ефект іншого. У воєнно-відновлювальних умовах така фрагментарність посилюється через невизначеність безпеки, дефіцит робочої сили, змінність цін і потребу швидкого відновлення критичної інфраструктури, що робить інтегровані пакети практичною відповіддю на ризик «розпорошення» зусиль.

Синхронізація з бюджетом є ключовою умовою життєздатності інтегрованих пакетів. Якщо пакет не має бюджетно забезпеченої логіки, він перетворюється на «план намірів», який не відтворюється в річних і середньострокових рішеннях. Саме тому європейський підхід закріплює зв’язок інтервенцій із фінансовими правилами і системою управління, що дозволяє підтримувати послідовність фінансування, контроль змін і дисципліну виконання [189]. Для України додатковим аргументом на користь такого підходу є курс на реформу управління публічними інвестиціями, що передбачає уніфікацію правил планування, відбору та супроводу інвестиційних проєктів і поступове впровадження єдиних підходів до «банку проєктів» та пріоритизації. [162]. Наявність плану заходів на 2024–2028 роки створює інституційні передумови для того, щоб інтегровані пакети на рівні громад були сумісні з державними стандартами та вимогами до проєктного циклу [123].

Важливою складовою інтегрованих пакетів є кооперація громад, яка дозволяє досягати масштабу послуг і інфраструктури, недоступного для однієї громади, зменшувати витрати на складні функції та підвищувати стійкість інвестиційних рішень. У європейській логіці інтегрованість передбачає взаємодію територіальних суб’єктів у межах спільної цілі та узгодженого портфеля, що перетворює кооперацію на інструмент керованості, а не на ситуативне партнерство [189]. Для українських громад це означає практичний шлях

подолання фрагментарності, виявленої нами у підрозділах 2.1–2.2: перехід від одиничних проєктів до інтегрованих пакетів, де процедура, бюджет і моніторинг працюють як єдина система.

Узагальнюючи вищевикладене, інтегровані інвестиційні пакети в європейському стандарті є відповіддю на фрагментарність, процедурні затримки та розриви «стратегія – бюджет – портфель», оскільки забезпечують портфельну дисципліну, вимірюваність результатів, бюджетну узгодженість і технологічний моніторинг із корекцією. Європейський Парламент і Рада ЄС. Для підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад функціональна адаптація цих підходів означає відтворюваний інвестиційний цикл, у якому інвестор отримує не «обіцянку розвитку», а передбачувану систему ухвалення, фінансування, супроводу та корекції інвестиційних рішень.

Дворівнева логіка адаптації європейських інституційно-процедурних стандартів у сфері публічних інвестицій для України полягає у синхронізації двох контурів керованості. На державному рівні формується єдиний «каркас» правил і даних, який забезпечує порівнюваність, пріоритизацію та підзвітність інвестиційних рішень у масштабі країни. На рівні територіальних громад цей каркас перетворюється на відтворювану практику підготовки та супроводу портфеля, де інвестор стикається не з ситуативними рішеннями, а з передбачуваними процедурами, типовими документами, зрозумілою точкою входу і прозорими критеріями пріоритетності. Така конструкція принципово відрізняється від «переліку інструментів», оскільки працює як система взаємозалежностей між стандартами, портфелем, ресурсом, моніторингом і корекцією, а отже знижує транзакційні витрати та ризик фрагментарності.

На державному рівні ядром адаптації виступають стандарти публічних інвестицій, що задають єдині вимоги до формування, оцінювання і відбору проєктів та програм, а також до їхнього включення у спільний інвестиційний «потік» держави. У логіці реформи управління публічними інвестиціями акцент робиться на тому, щоб кожна бюджетна гривня, спрямована на відновлення і розвиток, проходила через уніфіковані правила обґрунтування, пріоритизації та

контролю результативності [135]. Саме стандарти зменшують простір для ситуативності та «вітринних» проєктів, оскільки переводять конкуренцію між ініціативами в площину порівнюваних критеріїв і очікуваних ефектів.

Наступний елемент державного рівня – єдині вимоги до портфеля, тобто до того, як проєкти групуються, ранжуються, узгоджуються з пріоритетами і «зшиваються» з фінансуванням. У практичному сенсі це означає рух до державного єдиного потоку інвестиційних проєктів, у якому формується спільна рамка для подання, оцінки й супроводу інвестиційних ініціатив [166]. Наявність єдиних вимог до портфеля важлива для громад, бо зменшує невизначеність «правил гри»: інвестор і донор бачать, що проєкт не є ізольованою заявкою, а входить до системи пріоритетів і процедур, де відхилення від стандартів стають видимими, а корекція – процедурно можливою.

Підтримка кооперації як функція державного рівня є не «побажанням», а способом подолати структурну проблему масштабу, коли одна громада не здатна забезпечити інвестиційну спроможність у складних інфраструктурних або сервісних проєктах. Кооперація потребує стандартів, які знімають бар'єри узгодження, уніфікують підходи до розподілу вигод і витрат, а також забезпечують порівнюваність проєктів у портфелі [162]. У воєнно-відновлювальних умовах це набуває додаткового значення: дефіцит кадрів і ресурсів підвищує ціну дублювання функцій і фрагментарних інвестицій, тоді як кооперaційні рішення дозволяють акумулювати компетенції та підтримувати «безперервність» інвестиційного циклу.

Прозорість і цифрові реєстри на державному рівні формують довіру як управлінський ресурс, оскільки забезпечують відстежуваність даних про ініціацію, підготовку, фінансування та виконання проєктів у межах єдиного інформаційного середовища. У реформі управління публічними інвестиціями саме цифровий контур розглядається як «єдине вікно» і база прозорості для розподілу коштів та підзвітності [166]. Такий підхід узгоджується з європейською вимогою до систем управління і контролю та до доказовості результатів, коли дані моніторингу стають підставою для управлінських рішень і корекції, а не

лише формальною звітністю [189].

Окремим державним компонентом адаптації виступають вимоги до процесного моніторингу. Вони потрібні для переходу від контролю «освоєння коштів» до контролю траєкторії результатів і керованості процедур, включно зі строками, ризиками, змінами проєкту та досягненням індикаторів [189]. Для України це не лише питання відповідності європейським підходам, а й практична відповідь на воєнну невизначеність: без процесного моніторингу інвестиційні портфелі або «ламаються» через затримки й перешкоди, або коригуються хаотично, підриваючи довіру інвестора і донорів.

На рівні територіальних громад логіка адаптації розкривається як перетворення державних стандартів і цифрових вимог у щоденну практику «точки входу» для інвестора і портфельної дисципліни. Точка входу означає наявність організаційно закріпленого маршруту, де інвестор отримує не перелік контактів, а процедурно визначений шлях від первинного запиту до включення ініціативи у портфель, узгодження з просторовими та інфраструктурними обмеженнями, підготовки документів і супроводу виконання. Такий маршрут набуває управлінської цінності лише тоді, коли він підкріплений стандартами документів, тобто типовими формами обґрунтування, опису результатів, календарного плану, ризиків, потреб у співфінансуванні та індикаторах [191]. Стандарти документів зменшують транзакційні витрати, бо переводять взаємодію з інвестором у режим передбачуваних вимог і порівнюваних даних.

Мінімальний портфель громади є другим ключовим елементом, який забезпечує відтворюваність інвестиційного циклу. Йдеться не про «максимальну кількість проєктів», а про керовану сукупність підготовлених ініціатив, що мають спільну логіку пріоритетів, узгодженість із бюджетним процесом і придатність до швидкого запуску залежно від доступності ресурсів. Міністерство фінансів України [161]. Мінімальний портфель дисциплінує управлінську систему громади: коли є підготовлена «лінійка» рішень, знижується спокуса ситуативних виборів і посилюється здатність адаптуватися до змін фінансування без втрати стратегічної логіки.

Трирівнева система показників на рівні громади виконує роль «перекладача» між місцевими цілями, портфелем і державним моніторингом. На стратегічному рівні фіксуються результати, пов’язані з інвестиційною привабливістю та відновленням спроможностей, на програмному рівні – кумулятивні ефекти від портфеля, на проєктному рівні – продукти, строки, якість виконання, ризики й відхилення. Узгодження цієї системи з державними вимогами процесного моніторингу перетворює дані на інструмент корекції, а не «внутрішню статистику», що не впливає на управлінські рішення [189].

Кооперaційні проєкти на рівні громад є завершальним елементом системності, оскільки дозволяють з’єднати портфельну логіку з ефектом масштабу та розподілом функцій між громадами. У цій частині адаптація вимагає не лише політичної домовленості, а й процедурної сумісності документів, індикаторів, підходів до розподілу ресурсів і спільного моніторингу, що забезпечує стійкість інвестицій навіть за високих ризиків і дефіциту спроможностей [162].

Таким чином, дворівнева логіка адаптації працює як єдина система: державні стандарти, портфельні вимоги, цифрові реєстри та процесний моніторинг формують передбачуваний каркас; громади забезпечують точку входу, стандартизовані документи, мінімальний портфель, маршрут інвестора, трирівневу систему показників і кооперaційні проєкти як механізм масштабу. У результаті підвищується інвестиційна привабливість територій через зниження невизначеності, процедурних затримок і ризику фрагментарності, а також через зростання підзвітності та відтворюваності інвестиційного циклу в умовах воєнного стану та відновлення [1].

Європейські інституційно-процедурні стандарти програмування публічних інвестицій демонструють практичні функціональні рішення, що підвищують інвестиційну привабливість територій не через «взірцеві форми», а через зниження невизначеності та транзакційних витрат. У центрі цієї логіки – передбачуваний управлінський цикл, у якому цілі перетворюються на індикатори, індикатори формують портфель, портфель набуває бюджетного забезпечення, а

моніторинг і корекція підтримують дисципліну виконання та довіру до змін [189]. У воєнно-відновлювальних умовах цінність цього підходу зростає, оскільки саме керованість і здатність швидко коригувати портфель з урахуванням ризиків визначають, чи зможе громада утримувати інвестиційний цикл від «розпаду» на фрагментарні, взаємно неузгоджені ініціативи.

Узагальнюючи результати наших досліджень, європейські стандарти виконують чотири критичні функції для місцевого інвестиційного середовища. По-перше, вони знижують невизначеність за рахунок уніфікованих правил програмування та прозорої логіки відбору інтервенцій. По-друге, вони підвищують передбачуваність завдяки зв'язку портфеля з ресурсом і процедурно визначеним механізмам корекції, що обмежують ситуативність рішень. По-третє, вони забезпечують дисципліну портфеля, оскільки проєкти оцінюються не як автономні «історії», а як елементи керованої сукупності, що має кумулятивний ефект і підзвітна через індикатори. По-четверте, вони підтримують управління ризиком через процесний моніторинг, який відстежує відхилення за строками, процедурами, ресурсами та результатами і створює підстави для своєчасних управлінських рішень [189].

Водночас для України функціональна адаптація цих стандартів не може обмежитися впровадженням окремих процедур чи інструментів. На державному рівні вже зафіксовано курс на реформування управління публічними інвестиціями через дорожню карту та план заходів на 2024–2028 роки, що інституційно задає напрям уніфікації правил і посилення зв'язку інвестиційних рішень зі стратегічним та середньостроковим плануванням [162; 123]. Паралельно формується цифровий контур і підхід до єдиного портфеля проєктів у середовищі DREAM, який важливий як носій прозорості, порівнюваності та керованості на різних рівнях [191]. Однак самі по собі стандарти та цифрові реєстри не гарантують підвищення інвестиційної привабливості громад, якщо не забезпечено перехід від «формального виконання вимог» до керованості результату.

Саме тому необхідним є наступний крок – операціоналізація адаптованих стандартів у вигляді вимірюваної, відтворюваної управлінської конструкції. Для

українських територіальних громад ключовими умовами такої операціоналізації є параметризація інвестиційного циклу (визначення набору вимірюваних параметрів керованості), побудова факторної моделі (розкриття причинно-наслідкових залежностей між інституційними, процедурними, фінансовими та інформаційними факторами і результатами), запровадження KPI-контролю (узгодження показників стратегічного, програмного і проєктного рівнів) та розроблення алгоритму управлінської корекції (правил і процедур, за якими моніторингові сигнали перетворюються на рішення щодо зміни портфеля, ресурсів, строків або інструментів). У такій логіці Розділ 3 має забезпечити не «додаткову концептуалізацію», а практичний механізм переведення європейських стандартів у вимірювану керованість інвестиційного розвитку громади з можливістю корекції в умовах воєнного стану та відновлення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Факторна модель інвестиційного розвитку територіальних громад як інструмент управлінської діагностики

Практика вимірювання інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності традиційно спирається на індекси й рейтинги, що агрегують різновимірні показники в узагальнену оцінку. У такій логіці ключовим результатом стає позиція у порівняльному ряду, а головним комунікаційним ефектом – репутаційний сигнал для зовнішніх аудиторій. Показовими є інструменти, побудовані як опитувальний індекс настроїв бізнесу, де інтегральна оцінка формується шляхом усереднення відповідей респондентів за кількома аспектами інвестиційного клімату, що забезпечує загальне уявлення про сприйняття середовища, але не розкриває внутрішню причинну структуру управлінських бар'єрів на місцевому рівні [46].

З методологічного погляду індекси та рейтинги є різновидом композитних показників, які мають значну комунікативну силу, проте несуть ризик спрощення та «згортання» критично важливих управлінських аспектів у межах одного значення. У праці з побудови композитних індикаторів М. Нардо та ін. прямо вказується, що агрегування може приховувати суттєві провали в окремих вимірах і ускладнювати ідентифікацію належних коригувальних дій, якщо конструкція індикатора недостатньо прозора, а вибір вимірів неповний або зміщений [182, с. 15]. У цьому сенсі рейтинговий формат «за замовчуванням» підштовхує до політики показників – зосередження на підвищенні місця в ряду – замість політики усунення вузьких місць, що стримують реалізацію інвестиційних проєктів. А. Сальтеллі, аналізуючи суспільну «привабливість» композитних індексів для медіа та політичної комунікації, підкреслює небезпеку хибних або нестійких управлінських висновків у разі некоректної побудови чи інтерпретації

індексу [191, с. 4].

Для територіальної громади, яка діє в межах законодавчо визначених повноважень і процедур місцевого самоврядування, принципово відрізняється сама природа управлінського запиту. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає організаційні засади діяльності органів місцевого самоврядування та їхню відповідальність за організацію місцевого розвитку в межах компетенції [128]. Закон України «Про інвестиційну діяльність» задає загальні умови здійснення інвестицій на території України [2]. Закон України «Про засади державної регіональної політики» фіксує рамкові принципи державної регіональної політики та узгодження дій суб'єктів публічної влади [121]. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки закріплює орієнтири стратегічного планування й результативності політики розвитку [122]. Сукупно це означає, що місцевий рівень потребує не «місця у рейтингу», а інструмента, який розкладає інвестиційний розвиток на керовані складові, узгоджені з компетенціями, процедурами, даними та ресурсами.

Звідси випливає концептуальна відмінність факторної моделі від індексів інвестиційної привабливості та статистичних рейтингів регіонів. Факторна модель не призначена для змагання громад між собою і не відтворює логіку конкурентного позиціонування; її функція полягає у виявленні внутрішніх обмежень та управлінських вузьких місць, які знижують здатність громади формувати, супроводжувати та завершувати інвестиційні проєкти в передбачуваних процедурах (табл. 3.1). У практичних вимірах це означає зміщення акценту від «оцінки стану» до «оцінки керованості»: важливим стає не те, наскільки середовище загалом сприятливе, а те, які саме параметри перебувають у зоні реального управлінського впливу громади та через які рішення їх можна змінити.

Таке розуміння кореспондує з усталеними застереженнями щодо застосування рейтингів як прямого підґрунтя для управлінських рішень. У підходах.

Таблиця 3.1

Порівняння індексного та факторного підходів до оцінювання інвестиційного розвитку територій

Критерій	**Індексний / рейтинговий підхід**	**Факторна модель інвестиційного розвитку громади**
Основна мета	Порівняння територій та визначення їх місця у рейтингу	Діагностика внутрішніх обмежень інвестиційного розвитку
Аналітична логіка	Агрегування різнорідних показників в інтегральний індекс	Аналіз структурних контурів територіального капіталу
Ключовий результат	Позиція у рейтингу	Контурний профіль інвестиційної спроможності
Управлінський сенс	Репутаційний сигнал для зовнішніх аудиторій	Виявлення вузьких місць управлінського середовища
Тип інтерпретації	Опис загального стану інвестиційного клімату	Визначення керованих параметрів розвитку
Основний ризик	Приховування критичних проблем через агрегування	Надмірна складність моделі за некоректного добору показників
Практичний управлінський вихід	Комунікаційне позиціонування території	Формування пріоритетів управлінських інтервенцій

Джерело: складено автором самостійно

Світового банку до порівняльного вимірювання регуляторного середовища (у тому числі в межах Doing Business) наголошено, що стандартизовані сценарії забезпечують порівнюваність, але водночас звужують охоплення явищ і не відображають повною мірою різницю регулювання та практик у межах країни; наголошується також на необхідності використовувати такі вимірювання разом з іншими джерелами даних [198, с. 21]. Для територіальної громади це застереження має прямий практичний сенс: зовнішній індекс може слугувати сигналом загальних проблем або тенденцій, однак не дає точного «розшивання» причин, що зумовлюють затримки, дискрецію, трансакційні витрати та ризики в місцевому інвестиційному циклі.

На цьому тлі факторна модель позиціонується як діагностичний механізм

внутрішньої керованості. Вона не фіксує стан як інвентаризацію «набору показників», а формує керовану зону впливу – набір параметрів, зміна яких можлива через місцеві процедури, організаційні рішення, інформаційно-аналітичні практики та інституційні регламенти (рис. 3.1).

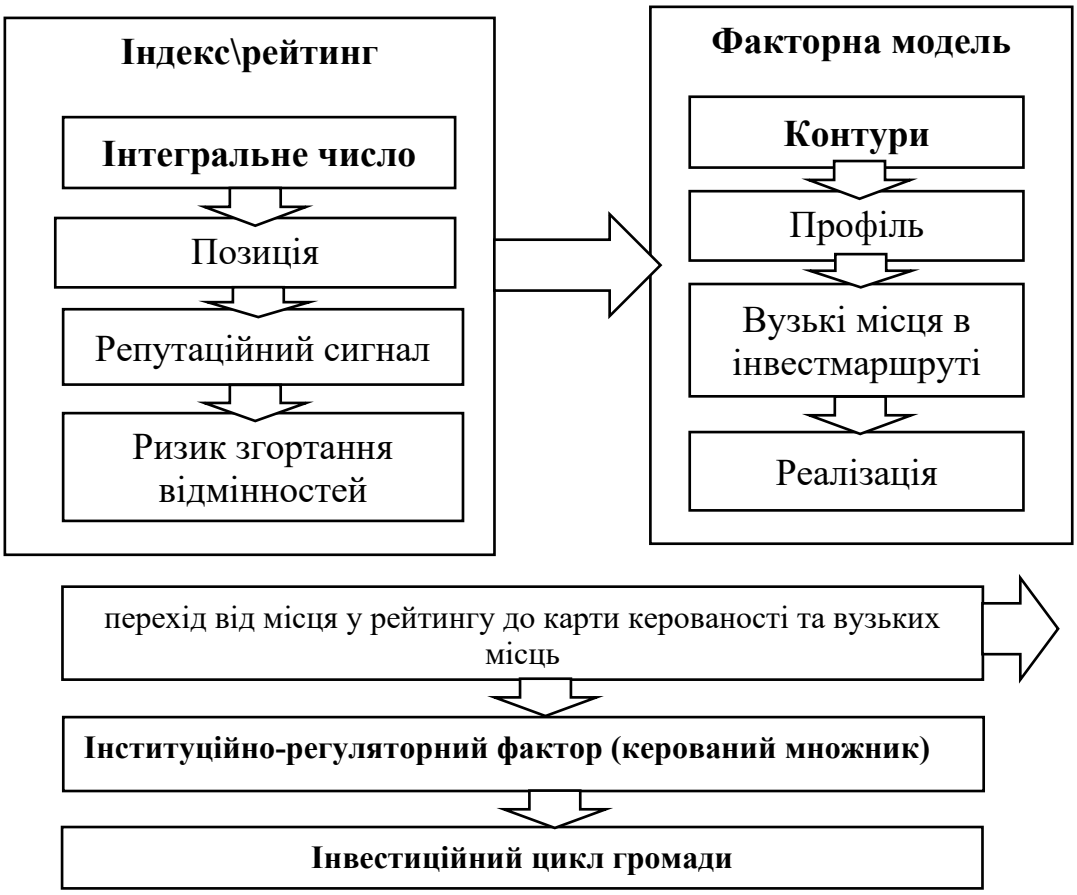

Рисунок 3.1. Від індексу до факторної діагностики керованості

Джерело: складено автором самостійно

У методологічних рекомендаціях М. Нардо та ін. підкреслюється пріоритет теоретичної рамки як основи добору й комбінування одиничних індикаторів у змістовно валідний композитний показник [182, с. 16–17]. Саме ця вимога трансформується у логіку факторної моделі: первинною є концепція керованості інвестиційного розвитку на рівні громади, а показники – лише інструменти операціоналізації її складових. Такий підхід мінімізує ризик «політики одного числа» та зменшує спокусу підміняти управлінські зміни комунікаційними.

Відмінність від «опису середовища» полягає в тому, що факторна модель

структурує управлінські рішення. Підсумком стає не узагальнена оцінка привабливості, а карта причинно пов’язаних бар’єрів і можливостей, яка вказує, де саме в інвестиційному циклі виникають втрати часу та якості: на вході інвестора, у підготовці даних, у процедурних маршрутах, у взаємодії з дозвільними та контрольними процесами, у публічній підзвітності. У такий спосіб модель діагностує не «переваги території» як перелік ресурсів, а «здатність до реалізації» як здатність інституційної системи перетворювати ресурси на проєкти та результати.

Концептуально це узгоджується з підходами до територіального капіталу, де підкреслюється роль локалізованих активів і нематеріальних чинників, включно з організаційними та реляційними характеристиками, що формують умови розвитку. Для громади ключовим стає те, що такі чинники мають управлінську природу і піддаються цілеспрямованому вдосконаленню через регламенти, прозорість, цифрові сервіси та інституційні «точки входу» для інвестора. Отже, замість логіки порівняльного ранжування формується логіка управлінської діагностики: факторна модель стає інструментом, який переводить проблему інвестиційного розвитку з площини «оцінки привабливості» у площину «керованої трансформації процедур і спроможностей».

Побудова факторної моделі інвестиційного розвитку на рівні територіальної громади потребує відмови від інтуїтивного «переліку факторів», що часто відтворює логіку оглядового опису середовища, а не логіку керованості. Перелік, сформований за принципом «усе, що може впливати», неминуче змішує різні рівні причинності, поєднує взаємонезалежні змінні, дублює зміст близьких показників і створює хибне враження повноти за відсутності внутрішньої структури. У результаті модель перетворюється на суму індикаторів без зрозумілого управлінського сенсу, а інтерпретація зводиться до констатації «високих» або «низьких» значень без відповіді на питання, що саме та якими рішеннями підлягає зміні. Критичним недоліком такого підходу є підміна керованих змінних описом зовнішніх умов, які не перебувають у компетенції місцевого самоврядування, і, відповідно, не можуть бути об’єктом корекції через

процедури, регламенти та організаційні практики громади [128].

Методологічним запобіжником проти хаотичного добору показників виступає структурований каркас територіального капіталу, у межах якого фактори не перераховуються, а впорядковуються за контурами, що відображають типи ресурсів і спроможностей території та їхню роль у формуванні інвестиційної поведінки. Така логіка узгоджується з тим, що територіальний капітал розглядається як сукупність локалізованих матеріальних і нематеріальних активів, здатних генерувати розвиток за умови належної організаційної та інституційної спроможності їх використання. Саме зв'язок «активи → спроможності їх реалізації» задає структурну основу моделі та зменшує ризик включення випадкових або «модних» змінних, які не мають причинної релевантності для місцевого рівня. Камаґні Р., Капелло Р. показують, що територіальний капітал є не сумою показників, а системою взаємопов'язаних компонентів, де роль нематеріальних чинників і якості місцевої організації часто є вирішальною для перетворення потенціалу на результати розвитку [168, с. 1386–1389].

Алгоритм побудови моделі доцільно мислити як послідовність концептуально зумовлених рішень, у якій показники є лише операціоналізацією контурів, а не самоціллю вимірювання (рис. 3.2). На першому кроці задається управлінська рамка: інвестиційний розвиток інтерпретується як результат керованості проєктного циклу, передбачуваності процедур і здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати зрозумілий «маршрут» інвестора в межах компетенцій. У цій рамці формуються контури територіального капіталу, релевантні для громади, та визначається місце інституційно-регуляторного контуру як керованого множника, який зшиває інші компоненти через правила, процедури, відкритість даних і сервісність [126]. Такий підхід узгоджується з нормативними вимогами до здійснення інвестиційної діяльності, де ключове значення має правова визначеність процедур і умов реалізації інвестицій [126], а також із засадничими принципами місцевого самоврядування щодо організації управління місцевим розвитком у межах встановлених повноважень [128].

Рисунок 3.2. Алгоритм побудови факторної моделі

Джерело: складено автором самостійно

Другий крок полягає у встановленні критеріїв добору показників, які відсікають статистично привабливі, але управлінськи «порожні» змінні. Релевантність для рівня громади передбачає, що показник відображає параметр, на який органи місцевого самоврядування здатні впливати через рішення, процедури, регламенти або організаційні зміни. А. Дєгтяр, Р. Соболь слушно зауважують, що органи місцевого самоврядування часто не спроможні підготувати якісні інвестиційні проєкти для отримання коштів державної підтримки та міжнародної допомоги і не завжди готові до запровадження стратегічного планування та програмування розвитку громад [33]. Доступність і відтворюваність даних означають можливість регулярного оновлення та

перевірки з опорою на офіційні джерела, відкриті реєстри або стабільні інформаційні контури місцевого рівня, що особливо важливо для умов воєнної нестабільності. Порівнюваність забезпечує однаковий зміст показника для різних громад і періодів, а уникнення дублювань зменшує ризик подвійного рахунку, коли два близькі індикатори фактично вимірюють одне явище та спотворюють профіль контурів. У методології композитних індикаторів наголошується, що саме теоретична узгодженість і коректність добору змінних визначає валідність індикаторної конструкції, тоді як надмірна кількість показників може створювати ілюзію точності без посилення змістової якості [182, с. 16–18].

Третій крок пов’язаний із підготовкою даних і процедурним забезпеченням їхньої якості. Нормалізація виконує не декоративну, а принципово методологічну функцію: вона переводить різні за шкалами показники до зіставного виміру, що унеможливлює домінування індикаторів із великими абсолютними значеннями та дає змогу коректно інтерпретувати контурні профілі. Підхід до пропусків та аномалій має бути підпорядкований змісту керованості: неприпустимим є «покращення» профілю шляхом механічного заповнення даних без пояснення походження пропусків, оскільки для громади сам факт відсутності даних може бути індикатором слабкості інформаційно-аналітичного контуру. Тому обробка пропусків та викидів розглядається як частина управлінського діагнозу, а не лише як технічна процедура. У керівництві ОЕСР із композитних індикаторів підкреслюється, що рішення щодо нормалізації та обробки даних мають бути прозорими й узгодженими з логікою індикатора, оскільки саме на цих етапах часто виникають приховані викривлення результатів [182, с. 31–37].

Четвертий крок стосується ваг і принципів агрегування, де пріоритет має належати управлінській значущості, а не лише статистичній силі. У практиці індексування ваги нерідко задаються «за замовчуванням» рівними або виводяться з кореляційної структури даних, що може мати аналітичну цінність, але не гарантує відповідності управлінським пріоритетам та повноваженням місцевого рівня. Для факторної моделі, орієнтованої на керованість, ваги відображають те, які контури й параметри мають більший вплив на передбачуваність

інвестиційного циклу та зниження трансакційних витрат інвестора. Саме тому виправданим є використання експертної логіки встановлення ваг із подальшою перевіркою чутливості результатів до змін вагових коефіцієнтів. А. Сальтеллі акцентує, що композитні індикатори можуть слугувати підґрунтям для переконливих, але помилкових висновків, якщо ваги і правила агрегування не відповідають змістовим припущенням і не супроводжуються перевірками стійкості [191, с. 67–69]. Для громади це означає, що «економетрична краса» без управлінського змісту є методологічно небезпечною, оскільки здатна підштовхувати до оптимізації показників замість усунення вузьких місць.

П’ятий крок – інтерпретація результатів у форматі контурного профілю, що забезпечує перехід від вимірювання до пріоритизації інтервенцій. Контурний підхід дозволяє розрізняти ситуації, коли загальний потенціал території є достатнім, але «блокується» інституційно-регуляторними збоями, і ситуації, коли обмеження мають ресурсну природу та потребують довших інвестицій у людський, інфраструктурний або фінансовий контури. Така інтерпретація безпосередньо узгоджується з логікою державної регіональної політики та стратегічного планування розвитку, де результативність визначається не деклараціями, а здатністю узгоджувати цілі, інструменти та ресурси на різних рівнях врядування [121; 122]. У цьому сенсі контурна модель не конкурує з рейтингами, а розв’язує іншу управлінську задачу: вона показує, де саме в керованому полі громади зосереджені причини низької інвестиційної реалізовуваності та які зміни можуть дати найбільший ефект у межах компетенції.

Отже, методологічний алгоритм побудови факторної моделі спирається на структурно-контурну логіку територіального капіталу, де вибір показників підпорядковується керованості, нормалізація забезпечує порівнюваність, а ваги відображають управлінську значущість. У такій конструкції факторний аналіз інвестиційного розвитку набуває статусу інструмента внутрішньої діагностики та пріоритизації, а не статистичного змагання або комунікаційного позиціонування, що формує підґрунтя для подальшого переходу до управлінської технології керованого інвестиційного циклу.

У дослідженнях інвестиційного розвитку територій традиційно домінує підхід, за якого в одному аналітичному полі поєднуються макроекономічні показники, демографічні тренди, безпекові ризики, інфраструктурні характеристики та інституційні параметри місцевого рівня. Така композиція створює ілюзію комплексності, однак методологічно розмиває межі управлінської відповідальності, оскільки не розрізняє змінні, що перебувають у зоні прямого впливу органів місцевого самоврядування, і ті, що визначаються загальнонаціональними або зовнішніми процесами. У результаті оцінка «інвестиційної привабливості» громади часто відображає стан макросередовища більше, ніж якість місцевого управління.

Нормативно-правове поле місцевого самоврядування чітко окреслює компетенції громад у сфері управління розвитком, формування місцевих програм, організації дозвільних процедур, управління комунальною власністю та забезпечення публічності й підзвітності [128]. Водночас макроекономічна стабільність, валютна політика, загальнонаціональні податкові правила, питання оборони та зовнішньої безпеки не належать до сфери безпосереднього регулювання громади. Законодавство про інвестиційну діяльність визначає загальні правові гарантії та умови здійснення інвестицій, однак реалізація конкретного проєкту відбувається через систему процедур і рішень, що приймаються на різних рівнях публічної влади [126]. Саме тут виникає потреба чіткого розмежування екзогенних і ендогенних факторів як передумови коректної управлінської інтерпретації.

Екзогенні фактори охоплюють безпекові ризики, макроекономічну кон’юнктуру, інфляційні процеси, демографічну динаміку на національному рівні, а також частину природних і екологічних умов, що не піддаються швидкій локальній корекції. Вони формують фон інвестиційних рішень, впливають на загальну вартість капіталу та очікування інвесторів, але не можуть бути безпосередньо змінені рішеннями місцевої ради чи виконавчих органів. Включення таких змінних до інтегральної оцінки без уточнення їхнього статусу створює хибну відповідальність громади за процеси, які перебувають поза її

контролем (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розмежування ендогенних та екзогенних факторів інвестиційного розвитку територіальної громади

Тип факторів	**Характеристика**	**Приклади факторів**	**Рівень управлінського впливу громади**
Екзогенні	Формуються поза межами компетенції місцевого самоврядування	макроекономічна стабільність, валютна політика, безпекова ситуація, національна податкова система	Непрямий
Ендогенні	Формуються в межах місцевих процедур і управлінських рішень	регламенти ухвалення рішень, доступність даних, організація інвестиційного супроводу	Прямий
Комбіновані	Частково залежать від місцевих дій та загальнонаціонального контексту	розвиток інфраструктури, кадровий потенціал, партнерство з бізнесом	Обмежений

Джерело: складено автором самостійно

Ендогенні фактори, натомість, пов’язані з організацією місцевих процедур, регламентами ухвалення рішень, прозорістю даних, функціонуванням «точки входу» для інвестора, якістю просторової інформації, інституційною підтримкою проєктів, міжсекторним партнерством і практиками публічної комунікації. Саме ці параметри визначають передбачуваність інвестиційного маршруту та рівень трансакційних витрат на взаємодію з місцевою владою. У концепції територіального капіталу підкреслюється значення нематеріальних активів – організаційної культури, довіри, інституційної якості – як чинників, що перетворюють ресурсний потенціал на реальний розвиток [168, с. 1388–1390]. Для громади це означає, що якість процедур і інституційна спроможність є такими самими факторами інвестиційного розвитку, як і фізична інфраструктура чи фінансові ресурси. Н. Статівка, М. Бублій наголошують, що ефективність

інвестування залежить від моделі взаємодії влади, бізнесу і суспільства, оскільки саме рівень усвідомленості, комунікації та узгодження інтересів визначає якість управлінських рішень у цій сфері [143].

Більшість порівняльних рейтингів і індексів не розмежовують ці два типи факторів, агрегуючи їх в єдину оцінку. У методології композитних індикаторів застерігається, що поєднання змінних із різним рівнем керованості та причинності може призводити до зміщених висновків і некоректної інтерпретації результатів [182, с. 18–20]. Якщо макроекономічна нестабільність і локальна процедурна непрозорість відображаються одним числом, втрачається можливість зрозуміти, які саме зміни здатні бути здійснені на місцевому рівні. Такий підхід суперечить логіці публічного управління, де об’єктом впливу є конкретні процедури, інститути та механізми, а не абстрактний «інвестиційний клімат».

Ключова концептуальна теза факторної моделі полягає в тому, що об’єктом публічного управління є ендогенна визначеність, а не екзогенна нестабільність. Екзогенні ризики не можуть бути усунені громадою, проте їхній вплив може бути частково компенсований через підвищення внутрішньої передбачуваності процедур і зниження невизначеності у взаємодії з місцевою владою. Передбачуваність означає наявність чітких строків, прозорих критеріїв ухвалення рішень, стандартних пакетів документів, зрозумілого алгоритму погоджень і відкритого доступу до релевантної інформації. Саме ці параметри формують для інвестора відчуття керованого середовища навіть у складних макроумовах.

Економічна логіка такого підходу полягає в тому, що інвестор оцінює не лише потенційну дохідність проєкту, а й ризикову премію, пов’язану з невизначеністю процедур і можливими затримками. У разі високої процедурної непрозорості та дискреції органів влади ризикова премія зростає, що робить навіть потенційно вигідні проєкти менш привабливими. Натомість внутрішня визначеність – стандартизовані регламенти, цифрові сервіси, мінімізація ручних погоджень – знижує трансакційні витрати та підвищує передбачуваність результату, що прямо впливає на прийняття інвестиційного рішення. У цьому сенсі громада не керує макроекономікою, але керує власним внеском у структуру

ризику проєкту.

Такий підхід узгоджується з принципами державної регіональної політики, де наголошується на необхідності підвищення спроможності територіальних громад до самостійного розвитку та ефективного використання наявних ресурсів [121]. Самостійність у цьому контексті означає не автономію від загальнонаціональних процесів, а здатність організувати внутрішнє управлінське середовище таким чином, щоб мінімізувати додаткові бар'єри для реалізації проєктів. В умовах воєнних ризиків і макроекономічної турбулентності це набуває особливої ваги: громада не може усунути зовнішній шок, але може зробити власні процедури максимально визначеними та зрозумілими.

Розмежування ендогенних і екзогенних факторів у факторній моделі виконує не лише аналітичну, а й нормативну функцію. Воно задає межі відповідальності органів місцевого самоврядування та дозволяє уникнути підміни управлінського аналізу описом загального стану економіки. Ендогенна зона формує ядро керованості, в межах якого можливе цілеспрямоване вдосконалення механізмів – від регламентів і цифровізації до партнерських форматів та підзвітності. Екзогенна зона визначає контекст і сценарні обмеження, однак не повинна розчиняти в собі аналіз управлінських спроможностей.

Таким чином, теоретичне ядро факторної моделі полягає у перенесенні фокусу з оцінки «зовнішньої привабливості» на діагностику «внутрішньої визначеності». Об'єктом публічного управління постає не нестабільність макросередовища, а ступінь структурованості, прозорості та передбачуваності локальних процедур. Саме ця зміна оптики дозволяє перетворити факторний аналіз із описового інструмента на механізм керованої трансформації інвестиційного розвитку територіальної громади.

Застосування поняття територіального капіталу як каркаса факторної моделі має принципове методологічне значення, оскільки переводить аналіз інвестиційного розвитку з площини «переліку ресурсів» у площину взаємопов'язаних контурів спроможності території. У такій логіці інвестиційна поведінка визначається не стільки наявністю окремих активів, скільки здатністю

громади забезпечити передбачуване, процедурно визначене та організаційно підтримане використання цих активів у межах інвестиційного проєкту. Територіальний капітал у сучасних підходах трактується як поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, локалізованих ресурсів і реляційних характеристик, які спільно формують конкурентні переваги та траєкторії розвитку територій [168, с. 1386–1389]. Для територіальної громади це означає, що каркас факторної моделі має відображати ті контури, через які потенціал території може бути перетворений на інвестиційні результати, а також ті, через які виникають управлінські бар'єри й «втрати» інвестиційного циклу.

Фінансовий контур у складі територіального капіталу описує не лише обсяг доходів бюджету чи формальну наявність ресурсів, а й реальну здатність громади фінансувати підготовчі роботи, співфінансування, обслуговування інфраструктури, гарантування безперервності зобов'язань та підтримку проєктів у циклі «підготовка–реалізація–експлуатація». Для інвестора цей контур важливий як маркер платоспроможності партнерської сторони та надійності фінансової дисципліни місцевого рівня. Водночас фінансовий ресурс за відсутності інституційно-регуляторної визначеності набуває нестійкого характеру, оскільки ризик непередбачуваних рішень, процедурних затримок або колізій у компетенціях перетворює навіть достатній бюджет на ресурс із високою ризиковою премією [121]. Це проявляється в тому, що інвестор оцінює не факт наявності коштів, а передбачуваність їхнього використання та захищеність процедур, через які ухвалюються рішення щодо проєкту.

Людський контур охоплює не лише кількісні параметри трудових ресурсів, а й компетентнісну структуру, управлінську спроможність, наявність професійних ролей для проєктного циклу, здатність забезпечувати аналітику, комунікацію, супровід і контроль виконання. Для інвестора людський контур є сигналом того, чи здатна громада виступати раціональним організаційним партнером, який забезпечує швидкість узгоджень, якість документів, мінімізацію помилок та управління змінами. Однак людська спроможність без створеного (інфраструктурного) контуру часто не реалізується, оскільки дефіцит технічної,

транспортної, енергетичної або цифрової інфраструктури формує «стелю» для інвестиційних рішень незалежно від кваліфікації персоналу. Відтак у моделі людський контур має інтерпретуватися у зв'язці зі створеним контуром як здатність забезпечити проєкту як організаційний, так і матеріально-технічний фундамент.

Соціальний контур відображає рівень довіри, здатність до кооперації, якість горизонтальних зв'язків, стійкість партнерств із бізнесом і громадянським суспільством, а також соціальну легітимність інвестиційних рішень. Для інвестора це є маркером ризиків конфліктності, опору змінам, репутаційних втрат і непередбачуваних соціальних витрат. У громадах із розвиненим соціальним контуром зменшується ймовірність ескалації спорів і зростає прогнозованість реалізації проєкту, оскільки комунікація та залучення стейкхолдерів набувають процедурної регулярності, а не ситуативного характеру. У цій частині територіальний капітал безпосередньо перетинається з інституційними характеристиками врядування, які забезпечують прозорість і підзвітність управлінських рішень [128].

Природний контур описує ресурсну базу території, екологічні умови, ландшафтні й просторові характеристики, що можуть формувати інвестиційні можливості у сферах аграрного виробництва, переробки, рекреації, енергетики та інших видів господарської діяльності. Однак для інвестора природний потенціал стає економічним активом лише тоді, коли він «капіталізується» через чіткі правила доступу, просторове планування, прозорі регламенти користування, визначеність прав власності та процедурні гарантії. За відсутності інституційно-регуляторного контуру природний ресурс перетворюється на джерело ризиків, оскільки невизначеність правового статусу, конфліктність землекористування або несталість дозвільних процедур збільшують трансакційні витрати та подовжують інвестиційний цикл. У цьому сенсі природний контур без регуляторної визначеності не капіталізується, а залишається потенціалом без перетворення на проєкт і результат.

Створений (інфраструктурний) контур охоплює транспортну, інженерну,

енергетичну, комунальну та цифрову інфраструктуру, а також готовність території приймати інвестиційні проєкти з погляду доступу, підключень і сервісів. Для інвестора цей контур є основою оцінки вартості входу та швидкості розгортання проєкту. Проте інфраструктура втрачає частину своєї цінності без інституційно-регуляторного множника: за непрозорих правил підключення, нестабільних технічних умов, дискреційних рішень щодо землі чи майна навіть розвинена інфраструктура не гарантує скорочення строків і ризиків. Тому створений контур у факторній моделі має відображатися як система «інфраструктура + процедурна визначеність її використання», а не як автономна сума об’єктів.

Інституційно-регуляторний контур у каркасі територіального капіталу виконує роль керованого множника інших контурів, оскільки саме він визначає, якою мірою фінансові, людські, соціальні, природні та інфраструктурні активи можуть бути перетворені на інвестиційні рішення й реалізовані проєкти. У межах повноважень місцевого самоврядування закріплюється організація управлінських процедур, ухвалення локальних актів, забезпечення публічності рішень, управління комунальним майном та інші функції, що задають інституційну «архітектуру» реалізації розвитку [128]. Законодавчі засади інвестиційної діяльності, зі свого боку, підкреслюють значення правової визначеності умов здійснення інвестицій, що на практиці матеріалізується через процедурну передбачуваність на місцевому рівні [126]. Таким чином, інституційно-регуляторний контур формує для інвестора ключову характеристику середовища – ступінь визначеності та повторюваності управлінських дій, без якої інші контури або не працюють, або працюють із підвищеною ризиковою премією.

Узгоджена взаємодія контурів дозволяє перейти від «портрету ресурсів» до «портрету реалізовуваності». Фінансовий контур за наявності регуляторної визначеності підсилює створений контур через співфінансування та утримання інфраструктури, а людський контур забезпечує проєктну дисципліну й управління змінами в процесі реалізації. Соціальний контур стабілізує інвестиційний цикл через легітимацію рішень та зниження конфліктності, тоді як природний контур

набуває економічного виміру лише за умов чітких правил користування та просторової визначеності. У підходах до композитних індикаторів наголошується, що змістова валідність моделі залежить від теоретично обґрунтованої структури вимірів і прозорості причинних припущень, які стоять за агрегуванням показників [182, с. 16–18]. Саме тому контурна логіка територіального капіталу в факторній моделі виступає не описовою рамкою, а методологічним механізмом, що дисциплінує добір змінних і робить результати придатними для управлінської інтерпретації.

Отже, територіальний капітал як каркас факторної моделі дозволяє пояснити інвестиційну поведінку через взаємодію шести контурів, де інституційно-регуляторний контур виступає керованим множником і переводить наявні активи у режим реалізовуваності. У такій конструкції інвестор оцінює не самі ресурси, а передбачуваність їхнього використання в проєкті, тобто здатність громади забезпечити визначеність процедур, узгодженість рішень і стабільність інституційного супроводу [168, с. 1388–1390].

Інституційно-регуляторний контур у факторній моделі відображає не «формальну наявність норм», а ступінь визначеності правил і процедур, через які інвестиційний проєкт проходить місцевий цикл рішень. Для інвестора критичною є не декларація відкритості чи підтримки бізнесу, а те, чи є взаємодія з органами місцевого самоврядування процедурно передбачуваною, часово вимірюваною, документально стандартизованою і підзвітною. За відсутності такої визначеності інвестиційне рішення обтяжується додатковими витратами на пошук інформації, узгодження, контроль виконання домовленостей, зниження ризику довільних змін умов, подолання затримок і повторних погоджень. Саме ці витрати формують транзакційне навантаження інвестора і впливають на підсумкову доцільність проєкту.

Транзакційні витрати в локальному інвестиційному циклі виникають у точках, де правила не є прозорими або не є однаковими для всіх учасників: під час отримання вихідних даних і довідок, доступу до просторової інформації, оформлення прав на землю чи майно, погодження технічних умов, проходження

дозвільних процедур, виконання закупівельних правил, забезпечення звітності та контролю. Д. Норт підкреслює, що інститути задають «правила гри» і визначають структуру стимулів та витрат взаємодії, а не лише формально фіксують компетенції [181, с. 3–5]. У межах громади це означає, що якість локальних регламентів і практик їх застосування прямо впливає на витрати інвестора: чим більше невизначеності й дискреції, тим більше ресурсів витрачається на страхування від ризиків і підтримання керованості проєкту.

Ризикова премія у рішенні інвестора формується як надбавка до вартості капіталу або як додаткові резерви часу і коштів на випадок процедурних збоїв. Коли правила входу інвестора непрозорі, строки не фіксуються, критерії ухвалення рішень залишаються неявними, а інформація є фрагментарною, виникає невизначеність щодо результату навіть за наявності ресурсного потенціалу території. У такій ситуації інвестор змушений оцінювати не лише економічні параметри проєкту, а й імовірність затримок, перегляду умов, неоднакового застосування норм, виникнення конфліктів інтересів або оскаржень. О. Вільямсон показує, що транзакційні витрати та інституційні механізми управління угодами стають ключовими детермінантами ефективності взаємодії, особливо в умовах невизначеності та можливих опортуністичних практик [197, с. 174–176]. У площині місцевого врядування це означає, що ризикова премія виникає не лише через зовнішні шоки, а й через локально відтворювану непередбачуваність процедур.

Механізм зниження невизначеності в інституційно-регуляторному контурі пов’язаний із трансформацією «неформальної взаємодії» у стандартизований сервісний маршрут. Основою такого маршруту є публічно закріплені та відтворювані правила: визначені строки, чіткі переліки документів, контрольні точки, прозорі критерії ухвалення рішень, зрозумілі канали комунікації та відповідальні посадові ролі. Нормативно-правове поле задає необхідні мінімальні вимоги до відкритості інформації й підзвітності. Зокрема, Закон України «Про доступ до публічної інформації» закріплює обов’язок розпорядників забезпечувати доступність і своєчасність публічної інформації, що безпосередньо

зменшує витрати на пошук і перевірку даних [119]. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» формує основу прозорості витрачання бюджетних ресурсів, знижуючи інформаційну асиметрію та ризики недовіри в проєктах із участю місцевих фінансів [111]. Закон України «Про публічні закупівлі» визначає процедури закупівель, що впливають на планування строків реалізації та передбачуваність контрактування в інвестиційних і інфраструктурних проєктах [130]. У підсумку процедурна визначеність перестає бути «адміністративним стилем» і стає економічним параметром проєкту.

Прозорість у межах інституційно-регуляторного контуру має прямий економічний ефект через зниження транзакційних витрат, скорочення часу ухвалення рішень і зменшення ризикової премії. По-перше, відкриті дані та публічна інформація знижують витрати інвестора на первинну діагностику території: доступність просторових даних, реєстрів активів, умов підключення, переліків вільних ділянок чи майна зменшує невизначеність і пришвидшує формування інвестиційної пропозиції. По-друге, прозорі процедури зменшують потребу у «страхувальних» витратах на юридичний супровід і повторні погодження, оскільки правила є зрозумілими і однаково застосовними. По-третє, прозорість підвищує довіру, що проявляється у готовності інвестора приймати довший горизонт планування та вкладати кошти у проєкти з більшою капіталоємністю.

Важливим є й те, що прозорість не є самоціллю: вона перетворюється на ефект лише тоді, коли інтегрована в процедурний цикл і поєднана з відповідальністю та контролем. Саме тому інституційно-регуляторний контур охоплює одночасно процедурну передбачуваність, відкритість даних, інституційну підтримку, цифрову готовність, партнерство та підзвітність. Методологічно така інтеграція узгоджується з підходами до побудови композитних моделей, де наголошено на необхідності теоретичної валідності структури та прозорості припущень, які з’єднують виміри в єдину логіку інтерпретації. М. Нардо, М. Сайзана, А. Сальтеллі та ін. підкреслюють, що композитні конструкції мають бути «придатними до використання» для

ухвалення рішень, тобто не лише агрегувати показники, а й дозволяти ідентифікувати напрями корекції [182, с. 16–18]. У цьому контексті інституційно-регуляторний контур виступає керованим множником, який робить факторну модель придатною для управлінської пріоритизації.

Отже, управлінська логіка інституційно-регуляторного контуру полягає у перетворенні регуляторної визначеності на економічну вигоду. Визначені правила і прозорі дані знижують транзакційні витрати, скорочують часові втрати, зменшують ризикову премію та підвищують прогнозованість реалізації проєктів. Саме тому інституційно-регуляторний контур розглядається як центральний елемент керованості інвестиційного розвитку громади, який посилює дію фінансового, людського, соціального, природного та інфраструктурного контурів і переводить ресурсний потенціал у режим реалізовуваності [181, с. 10–12].

Побудова факторної моделі інвестиційного розвитку територіальної громади неминуче передбачає питання ваг, тобто відносної значущості контурів і показників у підсумковому профілі. Ваги у такій моделі не можуть бути суто статистичним продуктом, оскільки статистична «сила» показника не тотожна його управлінській значущості. Кореляційні зв’язки та структурні особливості даних можуть відображати специфіку доступності інформації, різну чутливість індикаторів до масштабів громади або ефекти спільного вимірювання, але не дають відповіді на питання, які параметри є критичними для керованості інвестиційного циклу. Методологія композитних індикаторів підкреслює, що визначення ваг є нормативно навантаженим етапом, який має бути узгоджений із теоретичною рамкою та метою індикатора, інакше агрегування створює помилкові управлінські пріоритети [182, с. 16–18]. Для факторної моделі, орієнтованої на внутрішню діагностику, ваги мають відображати не «пояснювальну силу» у статистичному сенсі, а роль відповідного контуру у зниженні транзакційних витрат і невизначеності, що визначають поведінку інвестора.

З огляду на це, вагові коефіцієнти доцільно формувати на основі експертної валідності, тобто узгодження ваг із професійним судженням щодо того, які

компоненти територіального капіталу є визначальними для реалізовуваності інвестиційних проєктів саме на рівні громади. Експертна процедура не підміняє вимірювання, а задає управлінсько релевантну логіку моделі, роблячи її придатною для пріоритизації інтервенцій. Водночас, щоб уникнути суб'єктивізму та «ручного» конструювання результату, експертна валідність має бути процедурно оформленою: через колегіальність, фіксацію критеріїв, порівняння альтернативних вагових схем і обґрунтування ключових припущень. Такий підхід відповідає загальним вимогам до прозорості побудови композитних оцінок, де особливо наголошується на необхідності документування рішень щодо ваг і агрегування та пояснення їхнього змістового сенсу [182, с. 27–29].

Окремим елементом методологічної відповідальності виступає перевірка узгодженості моделі, яка має поєднувати експертні та аналітичні процедури. Експертна перевірка дозволяє оцінити, чи не суперечать результати здоровому управлінському розумінню причинності, чи не виникають «парадоксальні» профілі, що є наслідком неправильного добору індикаторів або перекосу ваг. Аналітична перевірка може здійснюватися через прості типологічні зіставлення, перевірку стабільності профілю за різними джерелами даних, а також через аналіз чутливості – оцінку того, як змінюється підсумковий профіль при помірних змінах ваг або при виключенні окремих індикаторів. А. Сальтеллі наголошує, що без аналізу невизначеності та чутливості композитні конструкції здатні породжувати надмірно впевнені висновки, які не витримують перевірки за альтернативних припущень [191, с. 67–69]. Для громади це означає, що модель має демонструвати стійкість у межах розумних варіацій ваг, інакше її використання для управлінської пріоритизації стає ризикованим.

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває сценарне тестування чутливості моделі. Воєнні загрози змінюють не лише загальний інвестиційний фон, а й структуру значущості окремих контурів, оскільки безпека, логістика, резервність інфраструктури, кадрова стабільність і якість даних можуть набувати критичного значення у різні періоди. Отже, модель має бути перевірена в кількох сценаріях, що відображають відмінні рівні безпекової напруги та ресурсних

обмежень, з акцентом на тому, чи зберігається пріоритет керованих ендогенних параметрів і чи не відбувається «перекриття» управлінського поля екзогенними шоками. Така перевірка узгоджується з логікою розмежування ендогенних і екзогенних факторів, де внутрішня визначеність розглядається як компенсаторний механізм щодо зовнішньої нестабільності. Практично це означає, що модель має підтримувати коректні управлінські висновки як у режимі відносної стабільності, так і в режимі підвищених ризиків, не втрачаючи здатності виділяти зону реального впливу громади.

Таким чином, застосування ваг у факторній моделі є методологічно виправданим лише за умови їх змістової прив’язки до керованості, процедурної експертної валідності та перевірки стійкості висновків через аналіз чутливості й сценарне тестування. Це забезпечує узгодженість моделі з її призначенням як інструмента управлінської діагностики, мінімізує ризики хибних пріоритетів і підвищує довіру до використання результатів у практиці публічного управління інвестиційним розвитком територіальної громади [182, с. 16–18].

Цінність факторної моделі для територіальної громади визначається не самим фактом отримання контурного профілю, а тим, як результати вимірювання трансформуються в управлінські рішення. У цьому сенсі модель виконує функцію механізму зміни управлінської логіки: від ситуативних рішень і «реактивних» дій до пріоритизованих інтервенцій, що випливають із діагнозу керованої зони впливу. Результати моделі створюють підґрунтя для переходу від опису проблем до їх операціоналізації у вигляді послідовності змін, узгоджених із повноваженнями громади, доступними ресурсами та процедурними можливостями місцевого рівня [128].

Першим управлінським «виходом» моделі є формування профілю громади як системи вузьких місць і точок підсилення, а не як «портрету ресурсів». Контурний профіль у такій інтерпретації виступає картою причинних обмежень інвестиційної реалізовуваності: він показує, де саме в структурі територіального капіталу виникає розрив між наявним потенціалом і здатністю довести проєкт до результату. Зміна управлінського рішення полягає в тому, що пріоритет

отримують не загальні заходи «для підвищення привабливості», а ті, що знижують транзакційні витрати, невизначеність і процедурні затримки в межах ендогенних контурів. Такий підхід узгоджується з базовими застереженнями щодо використання композитних оцінок: підсумковий показник має бути розкладним на компоненти, придатні для корекції, інакше індикатор перетворюється на комунікаційний продукт без управлінської корисності [182, с. 16–18].

Другим управлінським «виходом» є структурована пріоритизація інтервенцій. Факторна модель дозволяє перейти від довільного вибору заходів до логіки, де інтервенції зіставляються з конкретними провалами контурів та оцінюються за критеріями керованості. У практичному вимірі це означає розрізнення щонайменше трьох типів пріоритетів. Перший тип – інтервенції, що спрямовані на інституційно-регуляторний контур як множник інших контурів, оскільки підвищення процедурної визначеності та прозорості створює ефект прискорення для всього інвестиційного циклу навіть без негайних капітальних вкладень. Другий тип – інтервенції, що підсилюють створений та фінансовий контури, коли ключовим обмеженням є фізична або фінансова готовність території до проєктів. Третій тип – інтервенції, що концентруються на людському та соціальному контурах, коли виявляється дефіцит компетенцій, слабкість партнерств або ризики низької легітимності рішень. Усі три типи зводяться в єдину логіку: пріоритет визначається тим, який контур є «вузьким місцем» і який має найбільшу маржинальну віддачу в керованій зоні впливу громади [121; 128].

Третім управлінським «виходом» моделі є відмежування швидких втручань від системних змін, що має принципове значення для реалістичності управлінського циклу та запобігання імітаційності. Швидкі втручання мають характер організаційних і процедурних корекцій: встановлення зрозумілої точки входу для інвестора, стандартизація мінімальних пакетів документів, публікація ключової інформації у відкритому доступі, запровадження внутрішніх контрольних строків, формування базових регламентів взаємодії структурних підрозділів, забезпечення регулярної публічної звітності. Їхня особливість полягає

в тому, що вони реалізуються в межах існуючих повноважень і не потребують тривалих капітальних циклів, але одразу знижують невизначеність і транзакційні витрати, тобто впливають на ризикову премію в інвестиційній поведінці. Системні зміни, натомість, мають довший горизонт і пов’язані з інфраструктурними проєктами, комплексною цифровізацією управління даними, зміною кадрово-компетентнісної моделі, формуванням сталих партнерських форматів, міжмуніципальною кооперацією та інтеграцією «стратегія–бюджет–портфель» у практиці ухвалення рішень. Саме факторна модель дозволяє не змішувати ці два горизонти, а поєднувати їх у єдиній траєкторії інтервенцій, де швидкі дії знімають гостру невизначеність, а системні – створюють довгострокову спроможність території до інвестиційного розвитку.

Окремий управлінський ефект моделі полягає у зміні логіки відповідальності: контурний профіль «прикріплює» проблеми до конкретних типів управлінських рішень і процедур. Це дозволяє перейти від розмитої відповідальності («громада загалом») до відповідальності за контурні параметри, що відповідає природі місцевого самоврядування як системи публічної влади, де рішення мають бути інституційно оформлені і підзвітні [128]. У результаті модель задає рамку для управлінської мобілізації: формування пріоритетів перестає бути політичною декларацією і стає процедурою, що спирається на діагностичні дані та причинну інтерпретацію.

Саме на цьому етапі формується логічний міст до алгоритму керованого інвестиційного циклу. Факторна модель дає відповідь на питання, що саме і чому потребує зміни у керованому полі громади; однак сам діагноз не гарантує перетворення пріоритетів у послідовні дії, стандартизовані процедури та розподіл ролей. Перехід до наступного підрозділу зумовлюється потребою у технології впровадження, яка переводить пріоритизовані інтервенції в керований цикл рішень, відповідальності й контролю, тобто в алгоритм, здатний відтворювати зміни у практиці управління інвестиційним розвитком територіальної громади [121].

Запропонована факторна модель інвестиційного розвитку територіальної

громади формує нову оптику інтерпретації інвестиційної спроможності на рівні публічного управління (див. дод. Д. рис. 1).

Її відмінність полягає не у розширенні переліку показників і не у вдосконаленні техніки агрегування, а у зміні самої аналітичної логіки: інвестиційний розвиток розглядається як результат керованості ендогенних параметрів, структурованих у контури територіального капіталу, а не як похідна від загального макросередовища чи місця у рейтингу.

Нами обґрунтовано контурну факторну модель, у якій показники виконують функцію операціоналізації структурних компонентів територіального капіталу, а не виступають автономними змінними. Така модель забезпечує причинно-наслідкову узгодженість між ресурсним потенціалом, інституційною організацією та інвестиційною поведінкою, що дозволяє перейти від опису «стану території» до аналізу її реалізовуваності у проєктному циклі. Новизна підходу полягає у використанні контурної архітектури як методологічного запобіжника проти хаотичного добору факторів і статистичної редукції складних управлінських явищ.

Уведено принцип ендогенної керованості як центральний критерій відбору та інтерпретації факторів. Об’єктом публічного управління визначено не екзогенну нестабільність, а внутрішню визначеність процедур, правил і організаційних практик, що формують інвестиційний маршрут територіальної громади. Таке розмежування дозволяє чітко окреслити зону управлінської відповідальності органів місцевого самоврядування та уникнути підміни аналізу керованих змінних описом загальнонаціональних або зовнішніх процесів.

Обґрунтовано інституційно-регуляторний контур як керований множник інших контурів територіального капіталу. Показано, що саме регуляторна визначеність, процедурна передбачуваність, відкритість даних і підзвітність перетворюють фінансові, людські, природні та інфраструктурні активи на економічно значущі параметри для інвестора. У цій логіці регуляторна якість трансформується в економічний ефект через зниження транзакційних витрат і ризикової премії, що надає інституційним характеристикам прямого значення для

інвестиційної поведінки.

Сформовано механізм трансформації факторного профілю у систему пріоритетів, що розмежовує швидкі організаційно-процедурні втручання та системні структурні зміни. Факторна модель, таким чином, набуває статусу інструмента управлінської діагностики, здатного змінювати логіку ухвалення рішень і задавати підґрунтя для впровадження алгоритму керованого інвестиційного циклу. Перехід до наступного підрозділу зумовлений потребою перевести встановлені пріоритети у послідовність фаз, ролей і процедур, що забезпечують відтворюваність управлінських змін та їх доказову результативність.

У підрозділі обґрунтовано, що факторна модель інвестиційного розвитку територіальної громади має розглядатися не як інструмент рейтингового порівняння, а як засіб управлінської діагностики, спрямований на виявлення внутрішніх обмежень і вузьких місць реалізації інвестиційних проєктів. Доведено, що на відміну від індексного підходу, який згортає різнорідні параметри в інтегральну оцінку, факторна модель дозволяє розкласти інвестиційний розвиток на керовані складові, пов’язані з компетенціями, процедурами, ресурсами та інституційною спроможністю громади.

Встановлено, що методологічною основою побудови моделі є контурна логіка територіального капіталу, у межах якої фінансовий, людський, соціальний, природний, створений та інституційно-регуляторний контури розглядаються як взаємопов’язані компоненти інвестиційної реалізовуваності. Особливу роль відведено інституційно-регуляторному контуру, який виконує функцію керованого множника інших контурів, оскільки саме рівень процедурної визначеності, відкритості даних, прозорості та підзвітності знижує транзакційні витрати інвестора й підвищує передбачуваність інвестиційного циклу.

У підсумку доведено, що факторна модель дає змогу змістити акцент з оцінки зовнішньої привабливості громади на діагностику внутрішньої керованості її інвестиційного розвитку. Це створює підстави для формування контурного профілю громади, виявлення пріоритетних управлінських інтервенцій і переходу

до алгоритму керованого інвестиційного циклу як практичного механізму реалізації визначених змін.

3.2. Алгоритм формування керованого інвестиційного циклу територіальної громади

Формування інвестиційного розвитку територіальної громади в межах публічного управління потребує відтворюваності управлінських рішень, а не разових успішних проєктів. Саме тому алгоритм розглядається як управлінська технологія, що перетворює діагностичні висновки на повторюваний цикл рішень, процедур і відповідальності, здатний працювати за різних умов і складів портфеля. У такій логіці інвестиційний розвиток стає керованим лише тоді, коли управлінські рішення структуровані у повторюваний цикл із визначеними ролями, строками і зворотним зв’язком.

План заходів і алгоритм мають різну управлінську природу. План заходів, навіть якісно підготовлений, фіксує перелік дій на визначений період та дозволяє звітувати про виконання, однак він не гарантує відтворюваності та не створює механізму корекції на основі результатів і помилок. У практиці місцевого розвитку це часто проявляється як «ефект кампанійності», коли активність наростає під конкретні програми чи донорські вікна, але не конвертується у стабільний інституційний режим роботи з інвестором і проєктами. Алгоритм, навпаки, задає нормативно й організаційно визначений порядок проходження рішень і процедур, у якому кожен елемент має функціональне місце, критерії завершення та відповідального суб’єкта. У підсумку змінюється об’єкт управління: замість управління переліком заходів здійснюється управління циклом, де підготовка, відбір, реалізація й контроль портфеля з’єднані причинно-наслідковими залежностями.

Відмінність між стратегією і алгоритмом є не жанровою, а функціональною. Стратегія окреслює цілі, пріоритети та бажані результати територіального розвитку, але сама по собі не забезпечує технології їх досягнення. Стратегічний

документ здатний формувати «орієнтир майбутнього», проте керованість виникає лише тоді, коли стратегічні наміри переводяться в регулярний цикл рішень, що підкріплюється процедурами, ресурсними правилами та відповідальністю. На рівні територіальної громади ця різниця посилюється нормативними межами компетенції місцевого самоврядування, де значна частина інвестиційної реалізації відбувається через конкретні управлінські функції: організацію процедур, управління комунальною власністю, ухвалення локальних актів, забезпечення прозорості та підзвітності [128]. Отже, стратегія визначає «що є пріоритетним», а алгоритм забезпечує «як саме організувати виконання, контроль і корекцію» в межах повноважень.

Алгоритм як управлінська технологія спирається на поняття керованого інвестиційного циклу. Керований інвестиційний цикл означає відтворювану систему рішень і процедур, у якій інвестиційні ініціативи проходять стандартизовані фази від ініціації до моніторингу та корекції, а результати попередніх рішень впливають на наступні управлінські дії. Циклічність є ключовою відмінністю від лінійного «плану реалізації», оскільки дозволяє накопичувати організаційну спроможність, зменшувати повторювані помилки та підвищувати передбачуваність для інвестора. У міжнародних підходах до управління публічними інвестиціями наголошується на тому, що ефективність досягається не окремими рішеннями, а якістю управління на всіх стадіях інвестиційного циклу, включно з відбором, реалізацією та постійним моніторингом [183, с. 2–4]. Аналогічно рамка PIMA підкреслює значення інституцій і процедур на трьох ключових етапах циклу публічних інвестицій, що прямо корелює з вимогою відтворюваного алгоритму на місцевому рівні [179, с. 5–7].

Другим змістовим елементом алгоритму виступає процедурна дисципліна. Процедурна дисципліна означає не формальне «дотримання паперових правил», а стабільність і повторюваність процедурних кроків, строків і критеріїв, що зменшують невизначеність для інвестора і мінімізують транзакційні витрати взаємодії з органами влади. Інститути в економічному сенсі розглядаються як

правила, що структурують взаємодію та формують стимули, а отже безпосередньо впливають на витрати й результативність угод [181, с. 3–5]. Для територіальної громади процедурна дисципліна матеріалізується у стандартизованому «маршруті» інвестора, внутрішній координації рішень та виключенні ситуацій, коли результат залежить від персональних домовленостей або ситуативної інтерпретації норм. На практиці саме процедурна дисципліна перетворює регуляторну визначеність на економічну вигоду через скорочення часу та вартості проходження інвестиційного циклу [197, с. 174–176].

Третім елементом логіки алгоритму є архітектура відповідальності. Інвестиційний цикл у територіальній громаді проходить через різні підрозділи та посадові ролі, і без структурованого розподілу функцій виникає організаційна фрагментарність: втрачається «власник процесу», рішення дублюються або блокуються, контроль замінюється формальною звітністю. Архітектура відповідальності означає інституційне закріплення ролей, меж компетенції та контрольних повноважень на кожній фазі циклу, що відповідає природі місцевого самоврядування як системи публічної влади з визначеними повноваженнями та підзвітністю [128]. У зв’язці з процедурною дисципліною архітектура відповідальності забезпечує передбачуваність не лише для інвестора, а й для самої управлінської системи територіальної громади: стає зрозуміло, хто ухвалює рішення, хто готує дані, хто супроводжує реалізацію, хто здійснює контроль і хто ініціює корекцію.

Отже, алгоритм формування керованого інвестиційного циклу задає управлінську технологію, що принципово відрізняється від планів заходів і рамкових стратегій. Керований інвестиційний цикл забезпечує відтворюваність рішень; процедурна дисципліна знижує невизначеність і транзакційні витрати; архітектура відповідальності робить цикл організаційно стійким і підзвітним. У сукупності це створює перший блок наукової новизни підрозділу, оскільки інвестиційний розвиток інтерпретується як відтворювана управлінська практика, а не як набір проєктів або перелік заходів, що залежить від ситуативних умов.

Алгоритм керованого інвестиційного циклу конструюється не як формальна

послідовність дій, а як система правил, що забезпечують стійкість рішень у часі та їх узгодженість із повноваженнями, ресурсами й процедурним порядком. У цій логіці принципи виконують функцію «несучих конструкцій» механізму: вони задають обмеження, через які проходить кожне управлінське рішення, та критерії, за якими оцінюється якість інвестиційного циклу як управлінської практики. Ефективність публічних інвестицій досягається не епізодичними успіхами, а інституційною узгодженістю рішень на всіх стадіях циклу, що прямо підкреслюється в міжнародних підходах до управління публічними інвестиціями [183, с. 2–4].

Системність означає, що інвестиційний розвиток розглядається як узгоджений контур «цілі – ресурси – портфель – реалізація – контроль», у якому стратегічні пріоритети не можуть існувати окремо від бюджетного циклу та процедур портфельного відбору. За відсутності такої зшивки виникає типовий розрив між декларативним плануванням і реальним фінансуванням, що відтворює фрагментарність проєктів і підміняє розвиток випадковими можливостями. Законодавчо визначені повноваження місцевого самоврядування передбачають відповідальність за планування та реалізацію місцевого розвитку, але керованість у цьому випадку постає як здатність з’єднати пріоритети з ресурсними правилами та управлінськими процедурами, а не як просте ухвалення програмних документів [128]. Системність у структурі алгоритму означає також, що портфель проєктів формується не «під виконавця» і не «під донорське вікно», а як інструмент реалізації стратегічних цілей у межах наявних компетенцій і підтверджених ресурсів.

Циклічність є принципом, який перетворює разові управлінські зусилля на відтворюваний режим. Регулярний перегляд портфеля, процедур і ризиків формує «пам’ять» управлінської системи та запобігає деградації алгоритму в рутинну звітність. Циклічність важлива не сама по собі, а як механізм зворотного зв’язку: результати виконання, виявлені затримки, типові помилки й зовнішні обмеження мають повертатися у фазу планування у вигляді корекції пріоритетів, уточнення процедур та перегляду ролей відповідальності. У підходах до оцінювання

управління публічними інвестиціями Оцінювання управління публічними інвестиціями (Public Investment Management Assessment) наголошується на значенні «наскрізних» інституційних рішень, що з’єднують планування, відбір і реалізацію з контролем, інакше інвестиційний цикл втрачає ефективність [179, с. 5–7].

Керованість у межах алгоритму трактується як домінування ендогенної зони впливу територіальної громади над екзогенними обмеженнями. Це не означає ігнорування макроризиків або безпекових факторів, але означає, що конструкція механізму спирається на ті параметри, які можуть бути змінені управлінським рішенням: процедурна визначеність, прозорість, узгодженість підрозділів, якість даних, наявність «точки входу» та стандартизованих маршрутів. Інституційна теорія підкреслює, що саме правила й обмеження формують стимули та витрати взаємодії, отже керованість у практиці інвестиційного розвитку полягає у зменшенні невизначеності через інституційно оформлені процедури [181, с. 3–5]. Керованість у такому сенсі є критерієм добору управлінських інструментів: перевага надається тим рішенням, які скорочують варіативність результату та роблять інвестиційний маршрут повторюваним.

Адаптивність є принципом, який забезпечує працездатність алгоритму в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. У нестабільному середовищі механізм не може бути «жорстким регламентом», оскільки змінюються вхідні дані, пріоритети безпеки, логістичні обмеження та ресурсна база. Водночас адаптивність не тотожна імпровізації: вона означає сценарну організацію циклу, коли наперед визначені умови перегляду портфеля, порогові значення ризиків, правила призупинення або переформатування проєктів, а також процедури швидких управлінських рішень без руйнування підзвітності. У такій логіці алгоритм вбудовує «перемикачі режимів», що дозволяють зберігати керованість за підвищеної турбулентності. Саме вимога інституційної стійкості циклу за різних сценаріїв випливає з ідеї, що ефективність публічних інвестицій залежить від якості інституцій на всіх стадіях циклу, а не лише від правильності відбору проєктів [183, с. 2–4].

Підзвітність у структурі алгоритму є правилом контролю за рішеннями, а не формальністю звітування. Вона забезпечує розмежування відповідальності за ініціацію, аналітику, відбір, реалізацію та контроль, а також фіксацію підстав управлінських рішень у формах, що піддаються перевірці. У нормативному вимірі підзвітність пов’язана з прозорістю діяльності органів місцевого самоврядування та доступом до публічної інформації як умовою суспільного контролю [119]. В управлінському вимірі підзвітність означає, що алгоритм містить контрольні точки, у яких рішення не лише ухвалюються, а й пояснюються через критерії відбору, строки, очікувані результати та ризики. Підзвітність у цьому сенсі є запобіжником імітаційності: вона унеможливлює заміну керованості «ефектом діяльності» без реального просування проєктів у циклі.

Сервісність у межах алгоритму виступає правилом, яке переводить взаємодію з інвестором із режиму «пошуку доступу» в режим стандартизованого маршруту. Сервісність не заперечує регулювання, але мінімізує транзакційні витрати, що виникають через інформаційну асиметрію, повторні погодження, невизначені строки й неоднакове застосування правил. Теорія транзакційних витрат показує, що за високої невизначеності та можливостей опортуністичної поведінки витрати координації й контролю зростають і безпосередньо впливають на доцільність угод [197, с. 174–176]. Сервісність у структурі алгоритму означає наявність зрозумілої «точки входу», типових пакетів документів, прозорих строків і каналів комунікації, що зменшує ризикову премію інвестора та прискорює проходження циклу без втрати правової коректності.

Пропорційність є принципом балансу між регулюванням і швидкістю. Надмірна процедурна ускладненість збільшує час і вартість проходження інвестиційного маршруту; надмірна спрощеність підвищує ризики правових помилок, конфліктів інтересів і оскаржень. Пропорційність у структурі алгоритму означає диференціацію процедур залежно від масштабу й ризиковості проєкту, збереження мінімально необхідних контрольних точок і водночас усунення зайвих дублювань. Такий баланс забезпечує керованість: швидкість стає результатом правильно сконструйованих процедур, а не «обходу правил». У

підсумку принципи системності, циклічності, керованості, адаптивності, підзвітності, сервісності та пропорційності виступають не декларативними цінностями, а правилами конструювання механізму, який переводить пріоритети інвестиційного розвитку в відтворюваний управлінський цикл із прогнозованими рішеннями та контрольованими результатами.

Керований інвестиційний цикл не відтворюється лише через наявність процедур або «правильних» документів. Його відтворюваність забезпечується організаційною архітектурою, у межах якої інвестиційні рішення мають власника процесу, визначені функції, канали координації та механізми контролю. Саме відсутність такої архітектури є типовою причиною фрагментарності інвестиційної діяльності на місцевому рівні: проєкти «розчиняються» у структурі виконавчих органів, відповідальність стає розмитою, строки – некерованими, а результат залежить від ситуативної ініціативи окремих посадових осіб. Законодавчі засади місцевого самоврядування передбачають реалізацію широкого кола повноважень у сфері місцевого розвитку, управління комунальною власністю, планування, організації виконання рішень і забезпечення підзвітності [128]. Однак сама наявність повноважень не створює керованості, якщо функції не структуровані як єдина система реалізації інвестиційного циклу.

Організаційна архітектура алгоритму ґрунтується на функціональному поділі, який відмежовує стратегічний, аналітичний, проєктний, координаційний і контрольний виміри. Такий поділ має не формально-структурний, а причинно-наслідковий характер: кожна функція відповідає за конкретний тип управлінських рішень, і саме їх узгодженість забезпечує перетворення портфеля проєктів на керований інвестиційний цикл. У міжнародних підходах до ефективних публічних інвестицій наголошується на необхідності чіткого розподілу ролей між рівнями та акторами, наявності спроможності до координації й контролю, а також інституційної відповідальності за відбір і реалізацію інвестицій [183, с. 2–4]. На рівні територіальної громади ці вимоги означають не створення «нових посад заради посад», а інституційне закріплення власників процесів і мінімально достатніх функціональних вузлів.

Стратегічна функція забезпечує перетворення цілей розвитку на портфельні пріоритети і задає межі допустимих рішень у циклі. Її зміст полягає у встановленні інвестиційних пріоритетів територіальної громади, визначенні логіки портфеля як інструмента реалізації цілей та затвердженні правил, за якими проєкти допускаються до підготовки та реалізації. У цьому вимірі стратегічна функція є джерелом легітимності інвестиційної політики: без неї портфель перетворюється на суму ініціатив, що конкурують між собою за ресурси без спільної цільової рамки. Стратегічна функція також зшиває інвестиційний цикл із бюджетним процесом, оскільки пріоритети мають бути підкріплені ресурсними рішеннями, інакше алгоритм відтворює розрив між плануванням і виконанням.

Аналітична функція відповідає за виробництво управлінськи релевантних даних, що підтримують цикл рішень. Вона включає ведення реєстрів активів і зобов’язань, підготовку просторових і майнових даних, формування профілю вузьких місць, оцінювання ризиків та забезпечення порівнюваності інформації для портфельного відбору. У цій функції критичною є якість даних як умова керованості: за відсутності стабільних аналітичних контурів територіальна громада змушена приймати рішення на основі фрагментарних або застарілих відомостей, що збільшує невизначеність і створює ризики правових та фінансових помилок. Оцінювання управління публічними інвестиціями підкреслює, що надійні процедури оцінки, відбору та моніторингу є ключовими інституційними умовами ефективності інвестиційного циклу [179, с. 5–7]. Для територіальної громади аналітична функція є тим вузлом, який забезпечує перехід від «інтуїтивної пріоритизації» до керованого відбору й корекції.

Проєктна функція забезпечує підготовку, реалізацію та управління виконанням портфеля. Її відмінність від стратегічної полягає в тому, що вона працює не з цілями, а з продуктами й контрольними точками проєктів: технічними завданнями, календарями, контрактуванням, управлінням змінами, контролем якості виконання. У практиці територіальних громад саме проєктна функція часто стає «вузьким місцем» через кадрово-компетентнісні розриви, відсутність стандартів проєктної документації та слабку взаємодію з правовим і

фінансовим супроводом. Наявність проєктної функції у складі архітектури відповідальності означає, що реалізація портфеля перестає бути «побічним завданням» окремих підрозділів і набуває статусу системного процесу зі стандартними правилами та контрольними механізмами.

Координаційна функція є центральною для збереження цілісності алгоритму. Вона забезпечує узгодження рішень між підрозділами, усуває дублювання, синхронізує строки та підтримує процедурну дисципліну інвестиційного маршруту. Координація важлива тому, що інвестиційний цикл перетинає межі організаційної структури: земельні питання, майнові рішення, бюджетні процедури, правовий супровід, закупівлі та технічні погодження можуть бути розведені між різними підрозділами. За відсутності координаційної функції рішення приймаються «в різних логіках», і проєкти втрачають темп через внутрішні блокування. Теорія інституцій і транзакційних витрат показує, що за умов невизначеності зростає потреба у механізмах координації й контролю, інакше витрати взаємодії різко зростають [181, с. 3–5; 197, с. 174–176]. На рівні територіальної громади це означає, що координаційна функція є інструментом зниження внутрішніх транзакційних витрат і забезпечення передбачуваності рішень.

Контрольна функція забезпечує підзвітність і запобігає імітаційності. Вона включає перевірку дотримання процедур, аудит ключових рішень, контроль виконання строків, аналіз причин відхилень, ініціювання корекції та публічну звітність. Підзвітність як принцип не реалізується через декларацію; вона потребує інституційного механізму, що пов’язує рішення з відповідальністю та забезпечує можливість перевірки обґрунтованості і наслідків управлінських дій. Нормативні вимоги щодо доступу до публічної інформації створюють основу для зовнішнього контролю, однак внутрішній контроль у межах територіальної громади є необхідним для того, щоб прозорість трансформувалася у якість управління і зниження ризиків [119]. Контрольна функція, у підсумку, забезпечує не «каральний» режим, а зворотний зв’язок для циклу: вона виробляє дані для корекції процедур і портфеля.

Ключовим інституційним вузлом організаційної архітектури є точка входу для інвестора. Її значення полягає не у створенні «вікна прийому», а у забезпеченні єдиного маршруту взаємодії, який інтегрує аналітичні, координаційні, проєктні й контрольні елементи. За відсутності точки входу інвестор змушений «розкривати» систему територіальної громади самостійно, проходячи множинні канали комунікації, що збільшує транзакційні витрати, подовжує строки й посилює ризикову премію. Натомість точка входу інституціоналізує сервісність: вона забезпечує навігацію процедурою, попередню перевірку пакета документів, доступ до релевантної інформації та передачу запиту в систему з фіксацією строків і відповідальних. У такій архітектурі точка входу стає «нервовим вузлом» алгоритму, оскільки через неї проходить інформаційний потік, на основі якого здійснюється координація й контроль. Саме тому її функціонування безпосередньо впливає на зниження невизначеності та транзакційних витрат, що визначають інвестиційну поведінку [197, с. 174–176].

Отже, організаційна архітектура алгоритму є управлінською інновацією, оскільки переводить інвестиційний розвиток із режиму фрагментарних ініціатив у режим керованого циклу з розмежованими функціями, інституційним вузлом взаємодії з інвестором і механізмами координації та контролю. У цій конструкції проєкти перестають «розчинятися» в організаційній структурі, а стають елементами портфеля, що проходить стандартизований цикл рішень і підзвітної реалізації. Саме така архітектура створює передумови для подальшого розгортання фаз алгоритму і забезпечує його відтворюваність у практиці територіальної громади.

Фазова структура алгоритму має сенс лише тоді, коли кожна фаза трактується як вузол керованості, де ухвалюються рішення певного типу, фіксується відповідальність і створюються умови для переходу до наступної фази без втрат передбачуваності. Натомість перетворення фаз на покрокову «інструкцію» знецінює управлінський зміст, оскільки зміщує увагу на формальну послідовність дій, а не на причинно-наслідкові залежності інвестиційного циклу. Логіка керованого інвестиційного циклу полягає в тому, що кожна фаза

одночасно виконує три функції: зменшує невизначеність, дисциплінує процедури і створює підстави для підзвітної корекції. Саме такі властивості описуються в підходах до управління публічними інвестиціями, де ефективність визначається інституційною якістю всього циклу, а не окремим успіхом на стадії реалізації чи формальною наявністю плану проєктів [179, с. 5–7].

Фаза 1. Ініціація та організаційна готовність

Організаційна готовність є первинною умовою керованості, оскільки інвестиційний цикл відтворюється не рішенням «почати працювати з інвестиціями», а наявністю внутрішньої мобілізації організації, здатної приймати рішення в часових межах, підтримувати процедурну дисципліну та утримувати відповідальність. У багатьох територіальних громадах інвестиційні ініціативи стартують як реакція на зовнішню можливість або як політичне гасло, однак без внутрішньої готовності цикл швидко деградує у фрагментарні дії, де перші затримки руйнують довіру, а відсутність «власника процесу» призводить до розмивання відповідальності. Повноваження органів місцевого самоврядування створюють рамку компетенції, але не заміняють внутрішньої організації виконання, що й визначає працездатність інвестиційного циклу [128].

Управлінський сенс ініціації полягає у політичному закріпленні інвестиційного розвитку як пріоритету, який має ресурсні наслідки і процедурні зобов’язання. Пріоритет у цьому випадку не є декларацією; він означає прийняття рішення про те, що інвестиційний цикл стає регулярною управлінською функцією, яка конкурує за час керівництва, дані, організаційні ресурси та увагу підрозділів. Без такого закріплення будь-яка «інвестиційна діяльність» залишається периферійною і залежить від ентузіазму окремих осіб. Водночас закріплення пріоритету без визначення мінімальних правил роботи породжує інший ризик: організація бере на себе очікування, але не створює умов для їх виконання, що пришвидшує розчарування і формує репутаційні втрати.

Критичним вузлом готовності є кадрово-компетентнісний стан. Інвестиційний цикл вимагає не лише наявності посад, а й здатності виконувати аналітичні, проєктні, комунікаційні та контрольні функції з дотриманням строків і

правової коректності. Кадрові розриви проявляються не лише як нестача людей, а як нестача ролей: немає того, хто формує пакет проєкту; немає того, хто веде календар; немає того, хто тримає реєстр ризиків; немає того, хто забезпечує єдину комунікацію з інвестором. У такому стані проєкти або не проходять до реалізації, або стають джерелом юридичних і фінансових ризиків через слабкість підготовки та супроводу. Саме тому організаційна готовність передбачає визначення мінімального набору ролей і закріплення відповідальності за фазами циклу як передумови подальших процедурних рішень [128].

Ризик пропуску фази готовності полягає у запуску інвестиційного циклу без «опорної конструкції». Наслідком стає лавиноподібне накопичення затримок у наступних фазах: аналітика не дає потрібних даних, планування перетворюється на компроміс без критеріїв, процедурна стандартизація не впроваджується, а реалізація залежить від випадкового збігу ресурсів. Такий сценарій небезпечний тим, що створює імітацію активності: проєкти ніби «є», але цикл не відтворюється. Фаза організаційної готовності з’єднує політичне рішення із можливістю виконання, тобто забезпечує перехід до діагностики як регулярної функції, а не одноразового «аудиту».

Фаза 2. Діагностика та аналітика інвестиційного потенціалу й обмежень

Діагностика в керованому інвестиційному циклі не зводиться до «опису стану територіальної громади». Її управлінський сенс полягає у виробництві таких даних і висновків, які зменшують невизначеність у портфельних рішеннях і дозволяють переводити факторний профіль у конкретні управлінські вибори. Саме тут встановлюється міст до факторної моделі: діагностичний каркас територіального капіталу задає структуру запитань, на які має відповідати аналітика, а не навпаки. Такий підхід унеможливлює хаотичний добір даних і зменшує ризик того, що рішення ухвалюються під впливом найбільш доступної, але не найбільш релевантної інформації [182, с. 16–18].

Принципово важливо, що діагностика має бути регулярною функцією. Разова аналітика швидко застаріває, а у воєнних умовах швидкість знецінення даних зростає ще більше: змінюються ризики, маршрути логістики, доступність

ресурсів і спроможність підрядників. Регулярність означає не «постійні дослідження», а закріплення періодичності оновлення ключових параметрів, без яких портфель не може бути керованим: даних про активи та майно, зобов'язання і ризики, готовність інфраструктури, кадрові та організаційні обмеження, стан процедурної визначеності. За відсутності регулярності цикл втрачає здатність до корекції й перетворюється на механізм відтворення помилок.

Окремим вузлом діагностики є просторові дані як управлінський ресурс. Інвестиційне рішення завжди має просторовий вимір: земля, доступи, інженерні мережі, обмеження охоронних зон, транспортні зв'язки, ризики безпеки. Коли територіальна громада не має упорядкованої просторової інформації, взаємодія з інвестором стає непередбачуваною: змінюються умови, з'являються «виявлені» обмеження, підготовка затягується. Натомість просторові дані, інтегровані у внутрішню аналітичну функцію, скорочують транзакційні витрати та зменшують ризикову премію, оскільки інвестор отримує не загальні обіцянки, а визначені параметри входу в проєкт.

Ризик пропуску цієї фази проявляється як підміна діагностики «переліком ідей». Наслідком стає портфель, сформований за логікою доступності фінансування або політичної доцільності, а не за логікою керованості. У такому портфелі проєкти вступають у конфлікт з ресурсними обмеженнями, а наступна фаза планування вимушена «перекроювати» ініціативи без стабільних критеріїв, що послаблює легітимність рішень і підвищує внутрішню конфліктність.

Фаза 3. Планування та проєктування інвестиційної політики і портфеля проєктів

Фаза планування є вузлом перетворення діагностики на пріоритети і водночас вузлом, де найчастіше відтворюється розрив «стратегія – бюджет». Управлінський сенс планування полягає не у формуванні красивих документів, а у зшивці цілей розвитку, бюджетних можливостей і портфеля проєктів у єдину логіку рішень. Коли стратегія існує окремо від бюджету, а бюджет – окремо від портфеля, інвестиційний цикл стає некерованим: або план переобтяжений не забезпеченими ресурсами ініціативами, або бюджет витрачається на «дрібні»

рішення, які не складаються в траєкторію розвитку. Саме тому планування в алгоритмі має портфельний характер: об’єктом рішення є не одиничний проєкт, а структура портфеля у часовому горизонті з урахуванням ресурсних обмежень і ризиків [183].

Дисципліна пріоритизації виступає ключовим механізмом цієї фази. Вона означає, що проєкти допускаються до портфеля на основі критеріїв, які прив’язані до керованої зони впливу територіальної громади і до спроможності реалізувати проєкт до результату. Дисципліна пріоритизації протистоїть типовій практиці «накопичення проєктів» у надії, що бодай частина реалізується. Така практика породжує іншу проблему: портфель стає непрозорим, контроль розмивається, а відповідальність за результат зникає.

Теоретично значущою є проблема розриву «стратегія – бюджет» як управлінського дефекту, що знецінює планування. У межах місцевого самоврядування бюджетний цикл має власні строки й процедури, а стратегічні документи часто не мають процедурних «входів» у бюджетні рішення. У результаті стратегічні пріоритети залишаються без фінансового підкріплення, а бюджетні видатки – без стратегічного сенсу. Подолання такого розриву в алгоритмі означає інституційне поєднання портфельних рішень із бюджетними стадіями: формування середньострокових орієнтирів, узгодження календаря проєктів із бюджетними вікнами, визначення обов’язкових для виконання ресурсних передумов для кожного проєкту. Така логіка узгоджується з підходами до ефективних публічних інвестицій, які підкреслюють необхідність узгодження інвестицій із бюджетними рамками на всіх рівнях врядування [179, с. 2–4].

Ризик пропуску або формалізації планування полягає у тому, що наступні фази працюватимуть «всліпу». Процедурна стандартизація не матиме чітких об’єктів і строків, реалізація зіткнеться з нестачею ресурсів, а моніторинг вимірюватиме виконання без ясних критеріїв успіху. Планування, таким чином, є мостом від діагностики до процедурної дисципліни: воно задає, що саме повинно пройти стандартизований маршрут і які контрольні точки мають сенс.

Фаза 4. Процедурна стандартизація та сервісний супровід інвестора

Процедурна стандартизація є ядром керованості, оскільки саме вона переводить інституційно-регуляторний контур із рівня намірів у рівень відтворюваних практик. Управлінський сенс цієї фази полягає у створенні інвестиційного маршруту як сукупності визначених процедур, строків і контрольних точок, що однаково застосовуються до інвестиційних ініціатив відповідного типу. У цьому сенсі стандартизація не суперечить правовій коректності, а навпаки, забезпечує її через зменшення дискреції та невизначеності. Законодавство щодо інвестиційної діяльності задає загальні принципи й умови, однак саме локальна процедурна визначеність формує реальний інвестиційний клімат територіальної громади [126].

Сервісний супровід у межах алгоритму означає організацію взаємодії з інвестором так, щоб мінімізувати транзакційні витрати доступу до інформації, узгоджень і проходження процедур. Зниження транзакційних витрат у цьому випадку є прямим економічним ефектом регуляторної визначеності, оскільки час і витрати на проходження маршруту входять у загальну вартість проєкту і впливають на рішення щодо його доцільності. Теорія транзакційних витрат пояснює, що за умов невизначеності та складної координації витрати узгодження й контролю зростають і стають критичними для ефективності взаємодії [197, с. 174–176]. Саме тому сервісність у публічному управлінні не є «м’якою» характеристикою, а має економічний вимір.

Ключовим змістом інвестиційного маршруту виступають строки й контрольні точки. Строки задають очікувану тривалість процедур, контрольні точки – місця, де рішення повинні бути ухвалені або де відбувається перевірка якості підготовки. Наявність строків без контрольних точок створює формальність; наявність контрольних точок без строків створює нескінченний цикл погоджень. Стандартизація передбачає також типові пакети документів, що зменшують помилки і прискорюють взаємодію. У частині, що стосується публічних закупівель та контрактування, процедурна дисципліна має узгоджуватися з вимогами законодавства, оскільки відхилення створюють ризики оскаржень і зупинок, які різко збільшують строк і вартість проєкту [130].

Ризик пропуску фази стандартизації проявляється у «ручному режимі» роботи з інвестором. Наслідок – нерівність процедур, непередбачуваність строків, зростання ймовірності конфліктів, скарг, оскаржень і репутаційних втрат. У такому режимі навіть наявний потенціал територіальної громади не перетворюється на реалізовані проєкти, оскільки ризикова премія стає надто високою. Водночас надмірна стандартизація без принципу пропорційності може уповільнювати цикл. Тому зміст фази полягає у балансі: достатня визначеність для передбачуваності і достатня гнучкість для адаптації в умовах воєнного стану.

Фаза 5. Реалізація портфеля та управління виконанням

Реалізація в керованому інвестиційному циклі трактується як управління портфелем, а не як супровід окремих проєктів. Це означає, що ключовим об’єктом управління стає структура портфеля, його календар, ресурсні обмеження та взаємозалежності, а не автономні проєкти, кожен з яких «живе своїм життям». Перехід до портфельної логіки є принциповим для керованості, оскільки дозволяє приймати рішення про пріоритетність ресурсів, розподіл уваги управлінської системи та корекцію проєктів у разі зміни умов. Без портфельної логіки територіальна громада може мати багато «проєктів», але не матиме інвестиційного циклу, здатного відтворювати результат.

Ключовим інструментом портфельної дисципліни виступає реєстр ризиків як управлінський механізм, а не як формальна таблиця. Реєстр ризиків дозволяє переводити невизначеність у контрольовані припущення: фіксується природа ризику, його ймовірність, потенційні наслідки, відповідальний за моніторинг і дії реагування. У воєнних умовах реєстр ризиків набуває особливої ваги, оскільки ризики безпеки, логістики, кадрової стабільності та доступності підрядників можуть різко змінюватися. Наявність реєстру створює підстави для легітимної корекції проєктів: зміна не виглядає як довільне рішення, а як наслідок зафіксованих обмежень і процедур реагування.

Управління змінами є центральним змістом реалізації, оскільки інвестиційні проєкти майже ніколи не реалізуються без відхилень від початкових параметрів. Відсутність механізму управління змінами призводить до двох крайнощів: або

зміни «протискаються» неформально, породжуючи юридичні ризики, або будь-яка зміна блокує реалізацію через страх відповідальності. Керований інвестиційний цикл передбачає, що зміни проходять через визначені контрольні точки, де оцінюється їх вплив на бюджет, строки, правові наслідки та результативність. У частині публічних коштів і контрактування особливого значення набуває прозорість використання ресурсів, оскільки вона впливає на довіру і зменшує ризики конфліктів та підозр у нецільовому використанні [111].

Ризик пропуску портфельної логіки проявляється як втрата керованості через розпорошення уваги. Проєкти конкурують, строки зсуваються, рішення стають реактивними, а контроль перетворюється на постфактум фіксацію проблем. Наслідком стає те, що інвестиційний цикл не накопичує спроможності: кожен проєкт «починається заново», а помилки повторюються. Саме тому реалізація має бути описана як управління виконанням у портфельному вимірі, де реєстр ризиків і управління змінами виконують роль інструментів відтворюваності.

Фаза 6. Моніторинг, оцінювання, корекція та публічна звітність

Моніторинг і корекція є механізмом, що замикає цикл і забезпечує його еволюцію. Управлінський сенс цієї фази полягає у тому, що виконання портфеля і якість процедур не просто фіксуються, а стають підставою для корекції: змінюються правила, уточнюються контрольні точки, переглядаються пріоритети, підсилюються функції. Без такого зворотного зв’язку алгоритм деградує: він може залишатися «на папері», але перестає бути керованою практикою. Саме інституційний підхід до управління публічними інвестиціями наголошує, що відсутність надійних механізмів моніторингу й оцінювання підриває ефективність усіх попередніх стадій циклу [179, с. 5–7].

Аудит у цьому контексті виступає запобіжником імітаційності. Його зміст полягає не в пошуку винних, а у перевірці того, чи дотримані процедури, чи обґрунтовані зміни, чи відповідають рішення встановленим правилам і чи не відтворюються системні помилки. Аудит як регулярний механізм забезпечує довіру всередині організації і назовні, оскільки зменшує простір для дискреції.

Натомість відсутність аудиту підсилює недовіру й збільшує ризикову премію інвестора, адже невідомо, чи буде рішення стабільним і чи не зміняться правила в процесі реалізації.

Публічна звітність у керованому інвестиційному циклі має інший сенс, ніж формальна публікація інформації. Вона є механізмом довіри, оскільки демонструє передбачуваність і підзвітність рішень. Доступ до публічної інформації створює нормативну основу прозорості, але управлінський ефект виникає тоді, коли звітність пов’язана з контрольними точками циклу: що було заплановано, що виконано, які відхилення виникли і чому, які корекції ухвалено [119]. Така звітність зменшує інформаційну асиметрію, знижує ризики конфліктів і підвищує легітимність інвестиційних рішень.

Ризик пропуску фази корекції полягає в тому, що цикл стає негнучким і водночас некерованим: невідповідності накопичуються, помилки повторюються, а організація втрачає здатність навчатися. У воєнних умовах цей ризик критичний, оскільки зміна контексту є швидкою, а отже відсутність корекції означає втрату актуальності портфеля та процедур. Саме тому моніторинг і корекція з’єднують фази реалізації з наступним рівнем доказовості результативності, який потребує системи показників і чітких причинних зв’язків між управлінськими змінами та інвестиційними результатами [179, с. 5–7].

Фазова структура утворює керований інвестиційний цикл як відтворювану управлінську практику: організаційна готовність створює внутрішню мобілізацію й ролі; діагностика забезпечує регулярну аналітику й зменшення невизначеності; планування зшиває стратегію, бюджет і портфель; стандартизація процедур перетворює регуляторну визначеність на економічний ефект; реалізація в портфельній логіці забезпечує дисципліну виконання, управління ризиками й змінами; моніторинг і корекція забезпечують навчання системи та довіру через підзвітність і прозорість.

У підрозділі обґрунтовано, що керований інвестиційний цикл територіальної громади має розглядатися не як сукупність окремих заходів чи проєктів, а як відтворювана управлінська технологія, що поєднує діагностику,

планування, процедурну стандартизацію, реалізацію, моніторинг і корекцію в єдину логіку публічного управління. Доведено, що саме алгоритмізація інвестиційного циклу забезпечує перехід від ситуативної активності до стабільного режиму прийняття рішень, у якому кожна фаза має власне функціональне призначення, відповідальних суб'єктів, строки та контрольні точки.

Встановлено, що методологічною основою алгоритму виступають принципи системності, циклічності, керованості, адаптивності, підзвітності, сервісності та пропорційності. Їх поєднання дає змогу зменшити невизначеність інвестиційного середовища, скоротити транзакційні витрати взаємодії з інвестором, підвищити передбачуваність процедур і забезпечити стійкість інвестиційного циклу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Обґрунтовано, що організаційна архітектура алгоритму повинна спиратися на чітке розмежування стратегічної, аналітичної, проєктної, координаційної та контрольної функцій, а також на інституціоналізацію точки входу для інвестора як ключового вузла сервісної взаємодії. У підсумку доведено, що алгоритм формування керованого інвестиційного циклу є інструментом перетворення інвестиційного розвитку громади на підзвітний, адаптивний і відтворюваний процес, придатний до постійного управлінського вдосконалення.

3.3. Система показників результативності інвестиційного розвитку територіальних громад у публічно-управлінському вимірі

Інвестиційний розвиток територій традиційно оцінюється через показники економічної ефективності: обсяг залучених інвестицій, темпи приросту капіталовкладень, кількість створених робочих місць, зростання доходів бюджету. Такий підхід є необхідним, але недостатнім для розуміння результативності інвестиційної політики територіальної громади в публічно-управлінському вимірі. Він фіксує економічний стан або наслідок, але не відображає ступінь керованості процесу, якість прийняття рішень та інституційну спроможність органів місцевого

самоврядування.

У системі публічного управління результативність має ширший зміст і пов’язується з досягненням суспільно значущих цілей за умови дотримання принципів законності, підзвітності та ефективного використання ресурсів. У межах міжнародних підходів до управління публічними інвестиціями наголошується, що оцінювання має охоплювати повний цикл – від планування до моніторингу та корекції, а не обмежуватися фінансовими результатами [183, с. 2–4]. Це означає, що результативність у публічному секторі є похідною не лише від економічних ефектів, а й від якості інституційної організації процесу.

Для аналітичного розмежування доцільно застосовувати три рівні причинності: вихідні результати, проміжні наслідки та довгострокові ефекти.

Перший рівень – вихідні результати – фіксує безпосередній продукт управлінської діяльності: прийняті рішення, реалізовані проєкти, створену інфраструктуру, надані послуги. Це рівень конкретного результату, який можна ідентифікувати та виміряти кількісно або якісно. Однак сам по собі факт створення об’єкта чи ухвалення рішення не гарантує зміни економічної поведінки суб’єктів інвестиційного процесу.

Другий рівень – проміжні наслідки – відображає зміни у практиках, поведінці та взаємодії учасників інвестиційного середовища. Йдеться про скорочення строків проходження процедур, зростання кількості повторних інвестицій, підвищення участі місцевого бізнесу в реалізації проєктів, формування стійких партнерств. На цьому рівні простежується не лише ресурсний, а передусім управлінський ефект, оскільки зміни відбуваються завдяки трансформації правил, процедур і стандартів взаємодії.

Третій рівень – довгострокові ефекти – пов’язаний зі структурними трансформаціями: зміною економічної спеціалізації територіальної громади, підвищенням її стійкості до шоків, зміцненням конкурентних переваг, зростанням добробуту населення. Водночас вплив органу місцевого самоврядування на цей рівень є опосередкованим, оскільки довгострокові ефекти залежать від макроекономічних, безпекових і демографічних чинників, що виходять за межі

місцевої компетенції. Ототожнення результативності виключно з такими показниками створює ризик покладання на територіальну громаду відповідальності за процеси, які вона об’єктивно не контролює.

У публічно-управлінському вимірі ключовим є не лише досягнення вихідних результатів чи навіть проміжних наслідків, а забезпечення керованості інвестиційного циклу. Керованість означає здатність органу місцевого самоврядування впливати на ендогенні параметри процесу – процедури, строки, стандарти взаємодії, прозорість рішень – і через них формувати передбачуване середовище для інвестора. У цьому контексті результативність постає як функція інституційної якості управління, тобто як здатність перетворювати внутрішню визначеність на економічну передбачуваність, що є критичною для інвестиційної поведінки.

Окремого значення набувають так звані публічні результати, які не завжди відображаються у фінансових показниках, але безпосередньо впливають на інвестиційну активність. До них належать довіра до органів місцевого самоврядування, легітимність прийнятих рішень, рівень підзвітності та зниження дискреції у застосуванні регуляторних норм. Довіра формує очікування стабільності правил; легітимність забезпечує прийнятність рішень для різних груп; підзвітність зменшує ризик зловживань; зниження дискреції підвищує передбачуваність процедур. У сукупності ці елементи створюють інституційне підґрунтя для інвестиційної активності.

Інвестор оцінює не лише наявність ресурсів – земельних ділянок, інфраструктури, трудового потенціалу, – а й передбачуваність рішень, строків і процедур. Вартість капіталу безпосередньо залежить від оцінки ризику, який, у свою чергу, формується під впливом як формальних правил, так і практики їх застосування [197, с. 174–176]. Якщо територіальна громада демонструє стабільність регуляторних підходів, чіткість процедур та прозорість взаємодії, ризикова премія зменшується, що підвищує ймовірність реалізації інвестиційних проєктів. Отже, передбачуваність стає економічно вимірюваним результатом управління.

У цьому зв’язку результативність інвестиційного розвитку не може зводитися до приросту залучених коштів. Обсяг інвестицій є зовнішнім проявом складної системи управлінських і ринкових взаємодій. Якщо територіальна громада концентрується виключно на кількісному показнику залучених ресурсів, вона ризикує ігнорувати внутрішні процеси, які визначають сталість цих ресурсів у часі. Натомість вимірювання передбачуваності процедур, стабільності рішень, якості координації та підзвітності дозволяє оцінити саме керовану частину інвестиційного циклу.

Таким чином, результативність у публічно-управлінському розумінні трактується як поєднання досягнутих економічних ефектів і зміцнення інституційної спроможності територіальної громади. Вона охоплює не лише outputs і outcomes, а й публічну цінність, що проявляється у довірі та легітимності. Такий підхід створює концептуальний розрив із вузьким розумінням ефективності як співвідношення витрат і результатів та закладає основу для побудови системи показників, орієнтованої на керованість, а не лише на фінансові індикатори.

На цій основі система показників результативності має фіксувати зміни в ендогенних параметрах інвестиційного процесу, їхній вплив на поведінку інвесторів та довгострокові ефекти для територіальної громади. Результативність постає не як статистичний факт, а як підтвердження здатності територіальної громади організувати інвестиційний розвиток у межах власних повноважень і відповідальності. Саме така інтерпретація формує методологічну основу наступних підрозділів, де буде обґрунтовано архітектуру трирівневої системи показників і механізм їх інтеграції з факторною моделлю та алгоритмом керованого інвестиційного циклу.

Трирівнева система показників результативності інвестиційного розвитку територіальної громади доцільна не як сукупність розрізнених індикаторів, а як причинно впорядкована архітектура керованості, що фіксує зв’язок між управлінськими діями, зміною ендогенних параметрів та результатами, які мають публічну цінність. У такій архітектурі показники виконують функцію контурів управлінської корекції: вони виявляють, на якому рівні порушується причинний

ланцюг і де саме має відбутися втручання в алгоритм інвестиційного циклу. Цей підхід узгоджується з логікою ефективних публічних інвестицій, де результативність визначається якістю інституцій і процедур на всіх стадіях циклу, а не лише підсумковими економічними ефектами [181, с. 2–4].

Стратегічний рівень системи показників фіксує траєкторію інвестиційного розвитку в межах реалістичної зони впливу територіальної громади. Його зміст полягає у тому, щоб відобразити не «макроекономічні обіцянки», а структурні зрушення у профілі територіальної громади, які можуть бути пов’язані з публічними рішеннями та інституційною спроможністю: стабільність портфеля, передбачуваність процедур, зниження конфліктності рішень, зміцнення довіри та підзвітності. Принциповим є обмеження сфери інтерпретації стратегічних показників: вони не повинні підміняти відповідальність інших рівнів влади або зовнішніх умов, оскільки довгострокові ефекти інвестиційного розвитку значною мірою залежать від безпекового середовища, макроекономіки та загальнодержавної політики. Відповідно, стратегічний рівень має фіксувати не «успішність економіки», а керовані для територіальної громади прояви публічної цінності інвестиційного розвитку, співвіднесені з її повноваженнями та функціями місцевого самоврядування. Така постановка питання знімає методологічну пастку, коли стратегічні показники перетворюються на недосяжні орієнтири, що демотивують управління і сприяють заміні керованості поясненнями зовнішніх причин.

Операційний рівень показників є центральним для доказовості, оскільки він вимірює не «намір», а фактичне відтворення алгоритму керованого інвестиційного циклу. Якщо стратегічний рівень описує траєкторію, то операційний рівень відображає дисципліну процесу: строки процедур і наявність контрольних точок, якість та повноту даних, стабільність інвестиційного маршруту, регулярність оновлення діагностики, дотримання правил портфельного управління, спроможність до корекції на основі моніторингу. У міжнародних підходах до оцінювання управління публічними інвестиціями підкреслюється, що саме інституційна якість процедур планування, відбору, реалізації та моніторингу

визначає ефективність інвестицій як у короткостроковому, так і в довгостроковому горизонті [179, с. 5–7]. Отже, операційні показники є не «технічними метриками», а вимірювачами керованості, оскільки вони демонструють, чи перетворюються управлінські рішення у відтворюваний цикл і чи зменшується невизначеність для інвестора через процедурну визначеність.

Індивідуальний рівень показників виконує іншу функцію: він вимірює внесок ключових ролей у підтримання циклу без перетворення системи на каральний інструмент. Індивідуальні показники доцільні лише за умови, що вони прив’язані до виконання ролей у межах алгоритму і не підміняють відповідальність системи відповідальністю виконавця. Їхнє призначення полягає у забезпеченні процесної дисципліни та якості управлінських продуктів: своєчасності підготовки даних, якості документів, дотримання процедур прозорості, коректності комунікації, виконання контрольних дій і фіксації підстав управлінських рішень. Індивідуальний рівень є особливо чутливим до «палицевої» логіки; тому інституційно коректна конструкція має виключати показники, що прямо залежать від екзогенних обставин, а також забезпечувати етичну і правову сумісність із принципами підзвітності та відкритості. Нормативна основа прозорості й доступу до публічної інформації задає мінімальні вимоги до відкритості рішень і даних, що можуть слугувати джерелом для індивідуальних показників у частині процедурної коректності та дотримання строків.

Ключовим конструктивним елементом трирівневої системи виступає причинна «зшивка» показників із двома опорами: ендогенними факторами інвестиційної спроможності та фазами алгоритму керованого інвестиційного циклу. Така зшивка означає, що кожен показник у системі має мати пояснювану траєкторію: який ендогенний параметр він відображає, яке управлінське рішення здатне змінити цей параметр і на якій фазі алгоритму виникає відповідна управлінська дія. Наприклад, процедурна передбачуваність як ендогенний фактор має відображатися в операційних показниках строків та стабільності процедурних маршрутів, а також у контрольних показниках дотримання регламентованих

рішень; прозорість і відкриті дані мають проявлятися у показниках повноти оприлюднення ключових відомостей і якості даних; цифрова готовність – у здатності територіальної громади підтримувати регулярний збір і оновлення даних, сервісні канали та фіксацію проходження запиту. Економічний сенс такої зшивки пояснюється інституційною природою інвестиційної поведінки: інвестор реагує не лише на ресурси, а на правила взаємодії, які формують витрати координації та ризикову премію. Відтак вимірювання ендогенних параметрів є не «додатковим шаром звітності», а способом операціоналізації керованої зони впливу територіальної громади.

Зшивка з фазами алгоритму виконує роль картографування показників до управлінських рішень. Показники організаційної готовності мають сенс лише тоді, коли вони прив'язані до фази ініціації та готовності, де формується архітектура відповідальності й мінімальні правила функціонування циклу. Показники діагностики повинні відображати регулярність оновлення даних, якість просторової та майнової інформації, спроможність до виявлення вузьких місць і ризиків, що безпосередньо підтримує перехід від факторної моделі до планових і портфельних рішень. Показники планування мають фіксувати зшивку «стратегія – бюджет – портфель» через наявність ресурсних передумов і дисципліну пріоритизації, інакше алгоритм відтворює розрив між намірами та фінансуванням. Показники процедурної стандартизації повинні демонструвати стабільність інвестиційного маршруту, контрольні точки й строки, що знижують невизначеність взаємодії. Показники реалізації портфеля мають відображати портфельну дисципліну, ведення реєстру ризиків та управління змінами як умову відтворюваності. Показники моніторингу і корекції мають фіксувати регулярність перегляду портфеля та процедур, застосування контрольних механізмів і підзвітність, що відповідає міжнародному розумінню моніторингу як інституційної умови ефективності інвестиційного циклу [179, с. 5–7].

Причинна архітектура трирівневої системи показників, поєднана з ендогенними факторами та фазами алгоритму, дозволяє уникнути двох типових методологічних помилок. Перша полягає у підміні керованості

макроіндикаторами, які не перебувають у сфері відповідальності територіальної громади. Друга полягає у перетворенні показників на автономний «облік», відірваний від рішень і корекцій. Трирівнева конструкція усуває ці помилки, оскільки закріплює межі інтерпретації на стратегічному рівні, забезпечує доказовість процесу на операційному рівні та підтримує дисципліну ролей на індивідуальному рівні. У підсумку система показників постає як архітектура керованості, що доводить причинний зв’язок між управлінськими змінами і результатами інвестиційного розвитку, готуючи підґрунтя для подальшого обґрунтування правил формування показників на основі факторно-параметричних залежностей.

Формування системи показників результативності інвестиційного розвитку територіальної громади набуває наукової і прикладної коректності лише тоді, коли показники виводяться не як довільно обрана «панель KPI», а як похідні керованих параметрів, що відображають причинні зв’язки між управлінськими рішеннями, зміною ендогенних факторів і результатами інвестиційного циклу. У цьому підході показник є не просто числовою характеристикою, а інструментом управлінської корекції: він має вказувати, який контур керованості порушено і яке рішення здатне відновити передбачуваність процесу. Саме тому логіка відбору показників є важливішою за формули їх розрахунку, оскільки помилка на етапі відбору призводить до того, що система вимірювання починає стимулювати не керованість, а формальне «покращення метрик» без реальної зміни інвестиційного середовища. Підходи до ефективних публічних інвестицій послідовно підкреслюють, що якість інвестицій визначається інституційним устроєм циклу та здатністю до моніторингу й корекції, отже показники мають бути вбудовані у механізм ухвалення рішень, а не існувати як автономна звітність [183, с. 2–4].

Факторно-параметричні залежності в межах цієї методології трактуються як відношення між ендогенними факторами інвестиційної спроможності та конкретними параметрами, що піддаються управлінському впливу і підлягають вимірюванню. Фактори описують зміст керованого поля (процедурна передбачуваність, прозорість, цифрова готовність, організаційна спроможність,

сервісність взаємодії), тоді як параметри є операціоналізованими характеристиками, що дають змогу фіксувати зміни цих факторів у часі та пов’язувати їх із фазами алгоритму інвестиційного циклу. У такій рамці показник має бути «зчитуваним» у причинному ланцюзі: він демонструє не лише стан, а зміну, що може бути пояснена управлінською дією. Інституційний підхід підкреслює, що саме правила та обмеження структурують поведінку і формують витрати взаємодії, отже вимірювання має бути зосереджене на тому, як змінюються правила і практика їх застосування [181, с. 3–5].

Першою вимогою відбору показників виступає причинна релевантність. Показник є прийнятним лише тоді, коли зрозуміло, яке управлінське рішення може змінити його значення і через який механізм ця зміна відбудеться. Причинна релевантність означає, що між управлінською дією і показником існує зрозумілий зв’язок: ухвалення і виконання процедурного стандарту має відображатися у скороченні варіативності строків, запровадження прозорих правил – у зростанні повноти та регулярності оприлюднення даних, упорядкування «точки входу» – у зменшенні кількості повторних звернень і помилок у пакеті документів. Якщо такого зв’язку немає, показник перетворюється на зовнішній опис середовища, який не підтримує корекцію. У межах управління публічними інвестиціями це означає, що показники мають відображати саме ті елементи циклу, які підлягають інституційному впорядкуванню і є джерелом ефективності [179, с. 5–7].

Другою вимогою є керованість показника, тобто його належність до зони впливу територіальної громади. У публічному управлінні показник не може бути визнаний коректним, якщо його зміна залежить переважно від екзогенних чинників, які не контролюються на місцевому рівні. Показники такого типу демотивують, оскільки управлінська система не здатна на них впливати і змушена підміняти управління «поясненнями» зовнішніх причин. В умовах воєнного стану і відбудови ризик некерованих показників зростає, оскільки макрорівень, безпека і логістика можуть визначати динаміку інвестицій незалежно від якості місцевих процедур. Керованість означає пріоритет вимірювання ендогенних параметрів:

передбачуваності процедур, якості даних, дисципліни портфельного управління, регулярності корекції. Економічна поведінка інвестора значною мірою визначається невизначеністю і витратами координації; саме ці елементи можуть бути зменшені через управлінські рішення територіальної громади [197, с. 174–176].

Третьою вимогою є відповідність повноваженням і юридичній відповідальності. Показник не може вимагати від територіальної громади такого результату, за який вона юридично не відповідає або не має інструментів забезпечення. Повноваження органів місцевого самоврядування визначають межі допустимого впливу на інвестиційний процес і задають правову рамку для формування цілей і показників. Якщо система показників ігнорує ці межі, вона вступає у суперечність із принципом підзвітності: виникає ситуація, коли суб'єкт управління формально відповідає за те, що фактично не може забезпечити. Методологічно коректним є розмежування показників результативності на такі, що відображають інституційну спроможність територіальної громади, і такі, що відображають результати спільної дії багатьох чинників. У першому випадку територіальна громада є первинним суб'єктом відповідальності; у другому – її відповідальність є умовною і має бути чітко обмежена в управлінській інтерпретації.

Четвертою вимогою виступає «окупність» показника через співвідношення корисності управлінської інформації та вартості даних. Показник має бути виправданим як управлінський інструмент: витрати на збір, верифікацію та підтримання даних не повинні перевищувати вигоди від корекції, яку цей показник забезпечує. Вартість даних у територіальних громадах часто є прихованою: вона проявляється не лише у фінансових витратах, а у часі працівників, навантаженні на підрозділи, необхідності міжвідомчої координації. Тому відбір показників має враховувати доступність джерел, можливість регулярного оновлення та ризик викривлення даних. Показники, що потребують надмірно дорогого збору, створюють спокусу формалізму або «підгонки» цифр. Натомість показники, що спираються на процесні сліди алгоритму (строки,

контрольні точки, реєстри, журнали рішень), мають кращу керованість і нижчу вартість підтримання, оскільки вони інтегровані в управлінський цикл і підзвітні процедурній дисципліні.

Сукупність зазначених вимог реалізується через практику побудови показників як похідних керованих параметрів. Це означає, що для кожного ендогенного фактора визначається набір параметрів, здатних відображати його стан і зміну, а для кожного параметра встановлюється управлінська дія, яка може його змінювати. Такий підхід відрізняється від копіювання чужих індексів тим, що він не переносить готові шкали, сформовані для інших рівнів або інших інституційних контекстів, а реконструює вимірювання з урахуванням повноважень територіальної громади, її даних і фаз інвестиційного циклу. У цій логіці показник стає «місцевим» не тому, що застосовується до територіальної громади, а тому, що відображає її керовану зону впливу та підтримує корекцію алгоритму.

Окремим методологічно сильним елементом є узгодження показників між рівнями для уникнення конфлікту цілей. Конфлікт цілей виникає тоді, коли показники різних рівнів стимулюють взаємовиключні дії: наприклад, операційний показник швидкості процедур може спонукати до формального скорочення строків шляхом зниження якості перевірок, що підриває правову чистоту і підзвітність; індивідуальний показник «кількості опрацьованих звернень» може стимулювати поверхневий розгляд замість забезпечення процедурної визначеності; стратегічний показник «зростання інвестицій» може створювати тиск на прийняття рішень без належних процедур, що підвищує ризики оскаржень і втрат у майбутньому. Узгодження між рівнями означає, що стратегічні показники задають межі інтерпретації і публічну цінність, операційні показники забезпечують доказовість процесу, а індивідуальні показники підтримують рольову дисципліну без підміни системної відповідальності. Такий підхід відповідає принципам ефективного управління публічними інвестиціями, де підзвітність, прозорість і якість процедур мають бути узгоджені з цільовими орієнтирами.

У підсумку факторно-параметрична методологія формування показників забезпечує науково коректну побудову системи результативності як контуру керованості: показники відбираються за причинною релевантністю, керованістю, відповідністю повноваженням і «окупністю» даних, а їх узгодження між рівнями запобігає конфлікту цілей і формалізму. Така конструкція переводить систему показників із режиму зовнішнього вимірювання у режим управлінського інструмента, що здатний підтримувати корекцію алгоритму та доводити зв’язок між змінами ендогенних факторів і результатами інвестиційного розвитку територіальної громади.

Зміст системи показників результативності інвестиційного розвитку територіальної громади визначається не кількістю індикаторів, а їх здатністю виконувати роль управлінських тригерів, що запускають корекцію рішень у керованому інвестиційному циклі. Тому ключові показники результативності доцільно тлумачити як елементи механізму керованості, який забезпечує зв’язок між процедурною дисципліною, зміною ендогенних параметрів і публічно значущими результатами. У підходах до ефективних публічних інвестицій наголошується, що результативність залежить від якості інституцій і процесів протягом усього циклу, а отже система показників має підсилювати саме ці елементи, а не існувати як автономна звітність [183, с. 2–4]. У такій логіці три рівні показників формують єдину причинну конструкцію: стратегічний рівень визначає зміст траєкторії та межі інтерпретації, операційний рівень забезпечує доказовість виконання алгоритму, індивідуальний рівень підтримує якість виконання ролей, не переносячи на виконавців відповідальність за екзогенні шоки.

Стратегічні показники мають фіксувати зміну інвестиційного профілю територіальної громади та стійкість циклу, а не лише обсяг залучених коштів. Вони є коректними лише за умови чіткого застереження меж впливу: територіальна громада не керує макроекономічними трендами, загальнонаціональними ризиками та значною частиною безпекових чинників, тому стратегічні індикатори не можуть бути сформульовані як прямі «обіцянки»

приросту інвестицій незалежно від контексту. Натомість стратегічний рівень має відображати ті структурні зрушення, які пов’язані з управлінською спроможністю територіальної громади в межах її повноважень. Доцільним є фокус на стабільності та передбачуваності інвестиційного циклу: наявності портфеля з визначеними пріоритетами, здатності підтримувати регулярність перегляду портфеля й процедур, стійкості ключових організаційних рішень, що зменшують невизначеність для інвестора. Стратегічні показники також мають фіксувати публічний результат у частині довіри і легітимності: не як абстрактні цінності, а як наслідок підзвітності й прозорості процедур, що формують очікування стабільності правил. Інституційний підхід підкреслює, що саме правила й обмеження структурують поведінку та визначають витрати взаємодії, отже стратегічний рівень має показувати, чи змінилася «якість правил» у керованій зоні територіальної громади.

Управлінська інтерпретація стратегічних показників має бути спрямована на корекцію траєкторії, а не на пошук виправдань. Якщо стратегічний індикатор демонструє погіршення або стагнацію, корекція має починатися з перевірки причинного ланцюга: чи збережена процедурна передбачуваність, чи не зруйнована портфельна дисципліна, чи не відбулося розмивання відповідальності в архітектурі алгоритму, чи відповідають рішення реальному профілю обмежень. У цьому випадку стратегічні показники виконують роль «сигналу верхнього рівня», що вказує на потребу перегляду пріоритетів і правил циклу, але не підміняє операційну діагностику. Принциповим є те, що стратегічний рівень не має стимулювати ризиковані «показові» рішення заради короткострокового ефекту, які можуть зменшити правову чистоту процедур і знизити довіру в середньостроковому горизонті.

Операційні показники є ядром керованості, оскільки вони відображають виконання алгоритму інвестиційного циклу як відтворюваної управлінської технології. Саме операційний рівень пов’язує факторну модель із практикою управління: він вимірює ті параметри, які територіальна громада здатна змінювати через власні рішення і які безпосередньо формують передбачуваність

взаємодії. До цього рівня належать показники строків процедур і стабільності інвестиційного маршруту, якості даних і регулярності їх оновлення, дисципліни управління портфелем, ведення реєстру ризиків і коректності управління змінами, а також прозорості й сервісності взаємодії. У підходах до оцінювання управління публічними інвестиціями наголошується, що провали на стадії реалізації часто мають корені в слабкості планування, відбору, моніторингу й координації, отже операційні параметри повинні бути інституційно вимірюваними та придатними для корекції [197, с. 5–7]. Для територіальної громади це означає, що реальним предметом вимірювання є не «успіх проєкту як події», а якість повторюваних процесів, які дозволяють портфелю реалізовуватися без надмірних втрат часу та ризиків.

Операційна інтерпретація показників має бути безпосередньо прив’язана до управлінських рішень у фазах циклу. Якщо погіршуються строки процедур або зростає варіативність термінів, це є сигналом до перегляду інвестиційного маршруту, контрольних точок і внутрішньої координації, а також до перевірки того, чи не відновилися неформальні практики «ручного режиму». Якщо знижується якість даних або порушується регулярність оновлення, корекція повинна стосуватися аналітичної функції та правил обліку, зокрема інвентаризації активів і зобов’язань, а також процедур верифікації. Якщо фіксується розбалансування портфеля, накопичення незавершених ініціатив або часті зміни без формалізованих підстав, це вимагає посилення портфельної дисципліни, реєстру ризиків і механізму управління змінами. Якщо зростає кількість скарг, конфліктів або оскаржень, операційні тригери мають запускати перегляд прозорості рішень і правової коректності процедур, адже відхилення у цій площині призводять до різкого зростання транзакційних витрат і ризикової премії. Теорія транзакційних витрат пояснює, що невизначеність і складність координації збільшують витрати взаємодії, тому скорочення невизначеності через процедурну визначеність має прямий економічний сенс.

Індивідуальні показники є допоміжним рівнем, необхідним для підтримання якості виконання ключових ролей, але потенційно небезпечним у разі

застосування «палицевої» логіки. Тому їх зміст має бути організований як вимірювання якості виконання ролей у циклі, а не як покарання за зовнішні провали або за результати, що залежать від екзогенних чинників. Індивідуальні показники є коректними тоді, коли вони фіксують процесну доброчесність і дисципліну: своєчасність підготовки управлінських продуктів, коректність документування рішень, дотримання строків і контрольних точок, якість комунікації та відповідей, повноту внесення даних до реєстрів, виконання контрольних дій. Їх необхідно формувати так, щоб вони не стимулювали приховування проблем або формальне «покращення цифр». Етична й правова коректність такого рівня передбачає прозорість критеріїв, недопущення дискримінаційних практик, а також розмежування особистої відповідальності за виконання ролі та системної відповідальності за архітектуру процесу. Нормативні вимоги прозорості та доступу до публічної інформації створюють додаткову рамку для такого підходу, оскільки частина індивідуальних показників може спиратися на факт дотримання процедур відкритості та належного оприлюднення рішень і даних.

Управлінська інтерпретація індивідуальних показників має будуватися як механізм розвитку спроможності й усунення організаційних розривів. Якщо показник «просідає», першою реакцією має бути перевірка причин: чи відповідає навантаження ресурсам, чи забезпечено доступ до даних, чи є нормативно визначені маршрути, чи не створено суперечливих вимог між швидкістю та правовою чистотою. Лише після цього можливі рішення щодо навчання, перерозподілу ролей, уточнення процедур або посилення координації. Така логіка запобігає перетворенню індивідуальних індикаторів на інструмент тиску і підтримує головний принцип трирівневої архітектури: вимірювання існує для корекції механізму, а не для формального контролю.

Отже, зміст показників за рівнями має бути побудований як система управлінських тригерів. Стратегічний рівень задає траєкторію та межі інтерпретації, фіксуючи зміни інвестиційного профілю і публічної цінності в керованій зоні територіальної громади. Операційний рівень забезпечує

доказовість керованості через вимірювання виконання алгоритму та ендогенних параметрів процедурної визначеності, якості даних, портфельної дисципліни, прозорості й сервісності. Індивідуальний рівень підтримує якість виконання ролей, зберігаючи етичну й правову коректність та не підміняючи системну відповідальність персональною. У такій конструкції показники є не «вимірюванням заради вимірювання», а механізмом управлінської корекції, який дозволяє доводити причинний зв'язок між управлінськими змінами, передбачуваністю рішень і результативністю інвестиційного розвитку територіальної громади.

Функціонування системи показників результативності інвестиційного розвитку територіальної громади залежить не стільки від методики розрахунку індикаторів, скільки від якості інформаційно-аналітичного забезпечення та здатності органу місцевого самоврядування підтримувати регулярний цикл даних. Без цього показники перетворюються на епізодичну звітність, що не виконує головної управлінської ролі – своєчасно виявляти відхилення та запускати корекцію процедур, портфеля і відповідальності. У міжнародних підходах до ефективних публічних інвестицій наголошується, що результативність потребує наскрізних механізмів моніторингу, прозорості та підзвітності протягом усього інвестиційного циклу, а не лише підбиття підсумків за фінансовими показниками [183, с. 2–4]. Тому публічні панелі моніторингу доцільно розглядати як частину механізму підзвітності, а не як інструмент зовнішнього позиціонування.

Джерела даних і регулярність оновлення є першою умовою довіри до системи показників. У практиці територіальних громад найбільш поширеною проблемою є не відсутність індикаторів, а розрив між їх декларуванням і можливістю стабільно отримувати порівнювані дані. У цьому контексті регулярність виступає управлінським стандартом: вона забезпечує можливість відстежувати динаміку, відокремлювати випадкові коливання від стійких тенденцій та здійснювати корекцію не «постфактум», а в межах циклу. Публічність даних, де вона можлива, підсилює довіру не через сам факт оприлюднення, а через передбачуваність і повторюваність оновлень, що

сигналізує про процедурну дисципліну. Право на доступ до публічної інформації та обов'язки розпорядників створюють мінімальну нормативну основу для формування такої практики, фіксуючи принципи відкритості та підзвітності суб'єктів владних повноважень [119]. Водночас у сфері інвестиційного розвитку джерела даних є багатоканальними: частина інформації формується в управлінських реєстрах територіальної громади (проєктні реєстри, строки проходження процедур, журнали рішень), частина – у фінансових системах, частина – у просторових і майнових обліках, а частина – у зовнішніх інформаційних ресурсах. Саме тому для керованості важливим стає не «ідеальний набір даних», а стабільна архітектура отримання мінімально достатньої інформації з гарантованою періодичністю.

Другий ключовий акцент – визначення власника даних і відповідальності за якість. У системі керованого інвестиційного циклу дані мають інституційного власника: підрозділ або посадову роль, що відповідає за формування, верифікацію, оновлення та пояснюваність показників. Без закріплення відповідальності дані втрачають керованість: виникають різночитання, дублювання, «ручні» виправлення, що знижує довіру до панелі моніторингу як інструменту підзвітності. Відповідальність за якість даних означає не лише технічну правильність, а й управлінську коректність: узгодженість визначень, єдині правила обчислення, сталість періодів порівняння, фіксацію змін у методиці. Цей підхід відповідає загальній логіці оцінювання управління публічними інвестиціями, де слабкість даних і інституційних процедур моніторингу розглядається як одна з причин неефективності інвестиційних витрат. Для територіальної громади це має пряме практичне значення: показник, який неможливо відтворити або пояснити, не може бути тригером корекції, оскільки будь-яке управлінське рішення виявляється спірним у частині доказовості.

Третій акцент – визначення того, що публікується і чому, із балансом між прозорістю та спроможністю, а також із урахуванням безпекових обмежень. Публічність є механізмом довіри лише тоді, коли вона структурована та змістовно

виправдана: оприлюднюються ті показники і дані, що дозволяють громадськості та інвесторам оцінити передбачуваність процедур, підзвітність рішень, дисципліну портфеля, не створюючи ризиків для безпеки або уразливості об’єктів. Така позиція узгоджується з нормами про відкритість використання публічних коштів, які встановлюють вимоги до доступності інформації про витрачання ресурсів та посилюють підзвітність розпорядників. Водночас публічність не повинна «перевантажувати» організацію: надмірно деталізовані вимоги до оприлюднення часто ведуть до формального виконання з низькою якістю, що підриває довіру. Тому в межах панелі моніторингу доцільно відокремлювати: інформацію, необхідну для внутрішньої корекції (вона може бути більш деталізованою), та інформацію, достатню для зовнішньої підзвітності (вона має бути зрозумілою, порівнюваною, регулярною). Додатковим нормативним орієнтиром є вимоги щодо відкритих даних, які задають принципи оприлюднення наборів даних, структуру та періодичність їх оновлення. У поєднанні ці норми формують рамку: публічність має підтримувати підзвітність і довіру, але не підміняти керованість надмірною формалізацією.

Четвертий акцент – паспорт показника як мінімальна інституційна форма, що перетворює вимірювання на керований процес. Паспорт показника доцільно розглядати як «контракт керованості»: він забезпечує сталість визначення, відтворюваність обчислення та зрозумілість управлінської інтерпретації. У його змісті принципово важливими є такі блоки: визначення показника й межа інтерпретації, джерело даних і спосіб отримання, періодичність оновлення, відповідальний власник даних, рівень показника в архітектурі (стратегічний, операційний або індивідуальний), а також управлінський сенс як відповідь на питання, яке рішення запускається у разі відхилення. Саме останній елемент перетворює показник на тригер корекції, а не на числовий опис. Якщо паспорт не містить управлінського сенсу, то навіть регулярне оновлення показників не забезпечує керованості, оскільки система не має механізму переведення сигналу у рішення.

Публічні панелі моніторингу, сформовані на основі паспортів показників і

закріплених власників даних, виконують подвійну функцію. По-перше, вони підтримують внутрішній цикл корекції: дозволяють керівництву територіальної громади та відповідальним підрозділам своєчасно виявляти відхилення у процедурах, даних, портфельній дисципліні й підзвітності та коригувати алгоритм інвестиційного циклу. По-друге, вони забезпечують зовнішню підзвітність: демонструють передбачуваність і сталість правил, що впливає на довіру інвестора та зменшує невизначеність взаємодії. У такій конструкції панель моніторингу не є засобом комунікаційного супроводу, оскільки її зміст визначається не бажаними враженнями, а логікою доказовості й відтворюваності управлінських рішень. Саме це формує прикладну цінність розділу: інструменти відкритості та даних інтегруються в механізм керованості, підсилюючи причинний зв’язок між факторами, алгоритмом і результативністю.

Наукова коректність запропонованої системи показників результативності інвестиційного розвитку територіальної громади визначається не лише внутрішньою логікою її побудови, а й можливістю підтвердити причинний зв’язок між вимірюваними параметрами, управлінськими рішеннями та зміною керованих факторів. Верифікація у цьому контексті означає перевірку того, чи справді показники відображають ендогенні параметри інвестиційного циклу, чи здатні вони фіксувати відхилення і чи запускають корекцію алгоритму. У міжнародних підходах до оцінювання управління публічними інвестиціями підкреслюється, що наявність формальних індикаторів без інституційного механізму їх застосування не забезпечує підвищення ефективності [179, с. 5–7]. Отже, апробація системи має доводити не лише технічну працездатність показників, а й їх управлінський ефект.

З огляду на різну забезпеченість територіальних громад даними, доцільно виокремлювати два режими апробації. Перший – пілотний режим – можливий за наявності достатнього масиву історичних або поточних даних, що дозволяють протестувати показники на реальному матеріалі. У цьому випадку перевіряється відтворюваність розрахунків, стабільність динаміки, чутливість показників до управлінських змін і коректність інтерпретації. Пілотна апробація дає змогу

виявити дублювання індикаторів, надмірну залежність від зовнішніх чинників або розрив між вимірюванням і рішенням. Управлінський ефект такого режиму полягає у формуванні звички регулярного перегляду показників, уточненні паспортів індикаторів і закріпленні відповідальності за дані. Водночас обмеження пілотного підходу пов’язані з неповнотою даних, нерівномірністю їх накопичення та впливом екзогенних шоків, що можуть спотворювати короткострокову динаміку.

Другий режим – сценарно-експертна валідація – застосовується тоді, коли повні дані відсутні або система показників перебуває на етапі впровадження. У цьому випадку перевіряється внутрішня узгодженість показників, їх причинна релевантність і відповідність повноваженням територіальної громади. Експертна оцінка дозволяє змоделювати ситуації відхилення: як змінюється показник у разі порушення строків процедур, зниження якості даних або розбалансування портфеля, і які управлінські рішення мають бути запущені у відповідь. Така апробація не підтверджує статистичну силу показників, але забезпечує логічну валідність системи та її відповідність концепції ендогенної керованості. Її обмеження полягає у залежності від якості експертного середовища і неможливості повністю відтворити реальні умови взаємодії з інвестором.

Управлінський сенс верифікації полягає у закріпленні показників як тригерів корекції, а не як формальних вимірювань. Якщо за результатами апробації виявляється, що зміна показника не спричиняє управлінської реакції або не пов’язана з конкретною фазою алгоритму, такий індикатор підлягає перегляду або виключенню. Таким чином, верифікація виступає механізмом очищення системи від некерованих або надмірних показників і підтримує її відповідність логіці факторно-параметричних залежностей.

Поєднання пілотного і сценарно-експертного режимів забезпечує гнучкість впровадження системи показників у територіальних громадах із різним рівнем аналітичної спроможності. Воно дозволяє зберегти наукову обґрунтованість конструкції, одночасно визнаючи обмеження даних, ресурсів і контексту. У результаті система показників постає як інституційно верифікований інструмент

керованості, здатний доводити причинний зв’язок між змінами в алгоритмі інвестиційного циклу та публічно значущими результатами.

В умовах збройної агресії проти України та повоєнного відновлення система показників результативності інвестиційного розвитку територіальних громад має поєднувати дві вимоги, що потенційно суперечать одна одній: з одного боку, зберігати порівнюваність у часі як основу керованості, з іншого – залишатися придатною до застосування за різкої зміни ризиків, обмежень доступу до даних і трансформації повноважень. Тому коригування показників не може мати характеру ситуативного «переписування панелі», а має здійснюватися за наперед визначеними правилами, які забезпечують сталість логіки оцінювання та підзвітності. У підходах до ефективних публічних інвестицій наголошується на необхідності інституційної спроможності до адаптації та корекції протягом інвестиційного циклу, оскільки саме слабкість механізмів корекції призводить до деградації якості рішень у кризових умовах [183, с. 2–4].

Коригування показників є виправданим лише в разі настання чітко ідентифікованих тригерів. До таких тригерів належать шоки безпекового характеру, що змінюють умови реалізації проєктів і доступ до територій; втрата або істотне погіршення якості даних унаслідок руйнування інфраструктури обліку, переміщення населення, обмеження доступу до реєстрів; зміна повноважень та процедур у зв’язку з правовим режимом воєнного стану; обмеження прозорості в частині інформації, що може створювати ризики безпеці. Правовий режим воєнного стану передбачає можливість запровадження спеціальних обмежень, що впливають на звичні процедури управління та інформаційні режими, а отже корекція показників має враховувати допустимі межі відкритості та процедурності. Водночас коригування не може застосовуватися як спосіб «пояснення» погіршення результатів: його підставою має бути зміна умов вимірюваності або зміна керованої зони впливу територіальної громади, а не небажання фіксувати відхилення.

З методологічного погляду доцільно розмежувати два типи коригування: коригування порогів інтерпретації та коригування складу показників. У першому

випадку зберігається сам показник, але уточнюються межі інтерпретації з урахуванням нових ризиків і обмежень, що дозволяє підтримати порівнюваність динаміки. У другому випадку допускається тимчасова заміна або призупинення показника, якщо дані стають системно недоступними або втрачають валідність. Однак така заміна має здійснюватися лише через механізм паспортів показників із фіксацією причини, строку та умов повернення до базового вимірювання, щоб уникнути «розмиття» системи під виглядом адаптації.

Ключовим інструментом збереження цілісності системи в умовах шоків виступають буферні показники. Їх зміст полягає у фіксації проміжних параметрів стійкості циклу, які дозволяють оцінювати керованість навіть тоді, коли частина кінцевих результатів тимчасово не підлягає коректному вимірюванню. Буферні показники доцільно пов’язувати з ендогенними параметрами, що залишаються в зоні впливу територіальної громади: регулярність оновлення мінімального набору даних, стабільність інвестиційного маршруту в частині доступних процедур, наявність і актуальність реєстру ризиків, виконання ключових контрольних точок, відтворюваність рішень щодо портфеля. Вони виконують роль стабілізаторів: не дозволяють системі «ламатися» через один шок і одночасно підтримують доказовість того, що управлінський цикл не припинено, а адаптовано. Такий підхід узгоджується з логікою оцінювання управління публічними інвестиціями, де інституційна спроможність до моніторингу й корекції розглядається як ключова умова збереження ефективності у кризових середовищах.

Принцип порівнюваності в часі є базовим для керованості, оскільки лише порівнюваність дозволяє відрізняти випадкові відхилення від системних проблем та обґрунтовувати управлінську корекцію. У воєнних умовах порівнюваність досягається не жорсткою незмінністю показників, а прозорістю правил їх модифікації: незмінністю визначень там, де це можливо; фіксацією методичних змін і періодів, до яких вони застосовуються; використанням паралельного вимірювання в перехідні періоди, коли новий показник вводиться поряд зі старим для збереження зв’язку часових рядів. У результаті коригування показників стає не компромісом із науковою коректністю, а інституційним механізмом

підтримання керованості, підзвітності та довіри в умовах воєнного стану та відбудови.

У підрозділі обґрунтовано, що результативність інвестиційного розвитку територіальної громади у публічно-управлінському вимірі не може оцінюватися лише через обсяг залучених інвестицій або інші суто економічні показники. Доведено, що така оцінка має спиратися на ширше розуміння результативності, яке охоплює не лише вихідні результати та економічні наслідки, а й якість інституційної організації інвестиційного циклу, рівень підзвітності, довіри, процедурної визначеності та здатність органів місцевого самоврядування впливати на ендогенні параметри розвитку.

Встановлено, що найбільш методологічно коректною є трирівнева система показників, яка поєднує стратегічний, операційний та індивідуальний рівні оцінювання. Такий підхід дає змогу пов’язати довгострокову траєкторію інвестиційного розвитку з доказовістю виконання алгоритму керованого інвестиційного циклу та якістю реалізації конкретних управлінських ролей. Обґрунтовано, що показники мають формуватися на основі факторно-параметричних залежностей і відбиратися за критеріями причинної релевантності, керованості, відповідності повноваженням територіальної громади та доцільності витрат на отримання даних.

Доведено, що система показників набуває управлінської цінності лише за умови її інтеграції з інформаційно-аналітичним забезпеченням, паспортами показників, визначенням власників даних, публічними панелями моніторингу та процедурами корекції. У підсумку встановлено, що запропонована система показників є не інструментом формальної звітності, а механізмом управлінської діагностики й корекції, який дає змогу пов’язати зміни в алгоритмі інвестиційного циклу з публічно значущими результатами розвитку територіальної громади.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження досягнуто поставлену мету – розроблено науково-обґрунтовані пропозиції з підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад на основі реалізації механізмів публічного управління їх інвестиційним розвитком. Результати проведеного дослідження дали змогу сформувати цілісне наукове бачення інвестиційного розвитку територіальних громад як об’єкта публічного управління, уточнити зміст і структурні характеристики відповідних механізмів, виявити системні обмеження їх функціонування в сучасних українських умовах, а також запропонувати прикладні рішення, спрямовані на підвищення керованості інвестиційних процесів на місцевому рівні.

1. Узагальнено теоретико-методологічні та інституційні засади дослідження інвестиційного розвитку територіальних громад у системі публічного управління. Отримані результати підтверджують, що інвестиційний розвиток територіальних громад має розглядатися не як сума окремих інвестиційних проєктів чи статистичних показників залучення капіталу, а як системний, інституційно й процедурно опосередкований процес, результативність якого залежить від якості публічного управління, узгодженості рішень, спроможності до стратегування, наявності механізмів моніторингу, корекції та відтворення управлінського циклу. Доведено, що в сучасних умовах інвестиційний розвиток територіальної громади доцільно розглядати не як вузькоекономічний процес залучення капіталу або сукупність окремих інвестиційних проєктів, а як керований результат функціонування системи публічного управління, що забезпечується через поєднання стратегічних цілей розвитку, інституційно-регуляторних умов, організаційних процедур, ресурсного забезпечення, механізмів координації, моніторингу та корекції рішень. Такий підхід дозволив змістити аналітичний фокус від уявлення про інвестиції як переважно «пошук ресурсів» до їх розуміння як наслідку якісно організованої роботи інституцій, здатних формувати сприятливе, передбачуване й процедурно впорядковане середовище для реалізації

інвестиційних ініціатив.

Обґрунтовано, що механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальної громади становлять інтегровану систему інституційно-правових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних і партнерсько-комунікаційних інструментів, взаємодія яких забезпечує керованість інвестиційного циклу. На відміну від фрагментарних підходів, у межах яких механізми зводяться до окремих інструментів стимулювання, бюджетної підтримки або адміністративного супроводу, у роботі доведено, що саме їх системна інтеграція формує синергетичний ефект результативності інших ресурсів територіальної громади. При цьому, інституційно-правове та організаційне забезпечення виступає не допоміжною умовою, а базовим середовищем, у якому набувають реального змісту фінансові, проєктні, інфраструктурні та партнерські інструменти розвитку.

Встановлено, що нормативно-правове та інституційне забезпечення інвестиційного розвитку територіальних громад в Україні є достатньо розгалуженим за формою, однак не завжди достатньо узгодженим за змістом і процедурною логікою. Наявність значної кількості актів, стратегічних документів та управлінських інструментів не усуває проблеми фрагментарності регуляторного поля, неоднакової спроможності громад до їх застосування, а також слабкої інтеграції між рівнями державного, регіонального і місцевого управління. Дослідженням доведено, що результативність інвестиційного розвитку залежить не лише від формального існування нормативної бази, а від її здатності забезпечити передбачуваний, послідовний і керований інвестиційний цикл на рівні конкретної громади.

2. Виявлено ключові системні дисфункції та «вузли втрати керованості» у публічному управлінні інвестиційним розвитком територіальних громад. За результатами проведеного аналізу встановлено, що сучасний стан реалізації механізмів публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад характеризується переважанням фрагментарних, ситуативних і часто несинхронізованих управлінських дій. Однією з найбільш критичних дисфункцій

є розрив між стратегічним плануванням та бюджетним виконанням, унаслідок чого інвестиційні пріоритети, зафіксовані в документах розвитку, не отримують належного ресурсного підкріплення або ж реалізуються без належного зв’язку з довгостроковими цілями громади. Установлено, що цей розрив знижує якість управлінських рішень, формує ризики імітації проєктного підходу та перетворює інвестиційну політику на сукупність розрізнених ініціатив.

Ідентифіковано ще такий критичний «вузол втрати керованості» – слабку інституційну спроможність територіальних громад щодо супроводу інвестора та управління інвестиційним циклом. Йдеться насамперед про дефіцит чітко визначених «точок входу» для інвестора, нестачу підготовлених кадрів, слабкість цифрових сервісів, відсутність процедурної стандартизації супроводу проєктів, а також недостатню розвиненість інформаційно-аналітичного забезпечення. У багатьох випадках це призводить до того, що громада формально декларує відкритість до інвестицій, проте фактично не має впорядкованої системи взаємодії з потенційним інвестором, що негативно позначається на прозорості, передбачуваності та довірі до місцевої влади.

Установлено, що до системних проблем також належать недостатня узгодженість між місцевими, регіональними та державними пріоритетами розвитку, складність процедур підготовки й супроводу інвестиційних проєктів, обмеженість ресурсної бази, нерівномірність інституційної спроможності громад, а також відсутність системного моніторингу результативності управлінських рішень. Сукупна дія цих чинників формує середовище, у якому інвестиційний розвиток часто залежить від індивідуальної активності окремих посадових осіб, зовнішньої кон’юнктури або випадкових можливостей, а не від відтворюваної управлінської логіки. Саме це дозволило обґрунтувати тезу про те, що ключовою проблемою є не лише нестача ресурсів, а передусім дефіцит керованості інвестиційного процесу як такого.

3. Обґрунтовано напрями адаптації європейських підходів до управління територіальним розвитком і публічними інвестиціями до умов функціонування територіальних громад України. За результатами компаративного аналізу

встановлено, що європейські практики публічного управління територіальним розвитком базуються на принципах багаторівневого врядування, програмування інвестиційних пріоритетів, інтеграції стратегічного й бюджетного планування, орієнтації на результат, територіальної згуртованості, прозорості процедур та широкого використання партнерських форм взаємодії.

Доведено, що адаптація європейських стандартів до умов України не може здійснюватися шляхом прямого перенесення окремих моделей чи інструментів. Така адаптація має ґрунтуватися на принципах параметризації, тобто врахування інституційної спроможності громад, їх фінансової забезпеченості, безпекових обмежень, рівня цифровізації процедур, особливостей міжсекторної взаємодії та структури багаторівневого врядування. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану й майбутнього повоєнного відновлення європейський досвід повинен проходити своєрідний «безпековий фільтр», який дозволяє відбирати лише ті елементи управлінських практик, що сумісні з реальними умовами функціонування українських територіальних громад.

Установлено, що найбільш релевантними для вітчизняної практики є підходи, пов’язані з програмуванням «портфеля» проєктів відповідно до стратегічних цілей, процедурною стабільністю проходження інвестиційного циклу, створенням дієвих сервісів супроводу інвестора, розвитком інституцій міжсекторного партнерства, використанням систем моніторингу та оцінювання, а також забезпеченням зв’язку між місцевими інвестиційними ініціативами і загальною логікою територіальної стійкості. Доведено, що європейська інтеграція щодо місцевого інвестиційного розвитку полягає не лише в запозиченні окремих інструментів, а в поступовому переході до якісно іншої моделі керування інвестиційними процесами на засадах прозорості, програмності та відповідальності за результат.

4. Розроблено факторну модель публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад як інструмент аналітичної діагностики та управлінського впливу. Запропонована модель дозволила системно поєднати ендогенні та екзогенні фактори інвестиційного розвитку з механізмами їх

публічно-управлінської координації. У роботі доведено, що інвестиційний результат територіальної громади формується як функція взаємодії територіального капіталу, інституційно-регуляторного середовища та організаційно-управлінської спроможності. Такий підхід принципово відрізняється від моделей, у яких увага зосереджується переважно на констатації рівня інвестиційної привабливості території або на рейтинговому позиціонуванні громад.

Обґрунтовано, що практичне значення факторної моделі полягає в можливості виявляти «вузли втрати керованості», ідентифікувати параметри, доступні для управлінського впливу, та розмежовувати фактори, які громада здатна змінювати у коротко- і середньостроковій перспективі, від факторів, що потребують довшого періоду інституційного чи інфраструктурного впливу. У цьому полягає її головна управлінська цінність: громада переходить від пасивного очікування інвестицій до активного управління контурами власного територіального капіталу, концентруючи зусилля насамперед на вдосконаленні внутрішніх процедур, інституційної організації, сервісів та механізмів взаємодії з інвестором.

Доведено, що саме покращення внутрішніх процедур і якості управлінських механізмів виступає одним із найбільш доступних і водночас найбільш недооцінених важелів впливу на інвестиційний розвиток громади. Це дозволяє переосмислити інвестиційну політику не як сферу, цілком залежну від зовнішніх фінансових потоків, а як простір активного публічного управління, де значна частина результату формується через інституційні рішення, організаційну спроможність та здатність громади побудувати керований інвестиційний цикл.

5. Удосконалено методологічний підхід організації керованого інвестиційного циклу територіальної громади як відтворюваної управлінської технології та розроблено алгоритм формування керованого інвестиційного циклу, який охоплює послідовні стадії: стратегічну ідентифікацію потреб розвитку, формування інвестиційного портфеля, інтеграцію з бюджетним процесом, організацію процедурної реалізації, моніторинг результативності та управлінську

корекцію. Доведено, що саме процедурна зв’язаність цих стадій забезпечує перехід від розрізнених управлінських дій до цілісної технології управління інвестиційним розвитком.

Обґрунтовано, що впровадження цього алгоритму дозволяє трансформувати інвестиційну діяльність громади у відтворювану управлінську технологію, яка мінімізує вплив суб’єктивного чинника, зменшує залежність від ситуативних рішень і підвищує прозорість маршруту інвестора. При цьому, алгоритм виступає не лише схемою організації процесу, а своєрідною «управлінською інженерією», яка задає логіку дій, розподілу відповідальності, руху інформації та прийняття рішень у межах інвестиційного циклу.

Встановлено, що практичне впровадження алгоритму здатне зменшити фрагментарність інвестиційної політики, подолати імітаційний характер окремих проєктних рішень, посилити інтеграцію між стратегічним плануванням, бюджетуванням і реалізацією проєктів, а також забезпечити кращу координацію між учасниками інвестиційного процесу. Внаслідок цього інвестиційний розвиток громади набуває рис процедурної стабільності й керованості, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, обмежених ресурсів та підвищених ризиків воєнного і повоєнного періодів.

6. Запропоновано трирівневу систему показників оцінювання результативності публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад як механізм зворотного зв’язку та управлінської корекції. Доведено, що реальна результативність публічного управління інвестиційним розвитком не може вимірюватися виключно обсягом залучених коштів, числом реалізованих проєктів чи формальними показниками виконання програм. Запропонована система KPI побудована за трирівневим принципом і включає стратегічні, операційні та процесні індикатори, що дозволяє оцінювати не лише кінцевий результат, а й якість проходження інвестиційного циклу, ефективність управлінських процедур та ступінь узгодженості рішень у межах системи публічного управління.

Обґрунтовано, що стратегічний рівень показників відображає

довгостроковий вплив інвестиційної політики на розвиток територіальної громади; операційний рівень дозволяє оцінити результативність формування та реалізації інвестиційного портфеля; індивідуальний рівень фіксує якість процедур, стабільність регламентів, ефективність координації між учасниками, своєчасність рішень і здатність системи до корекції. Саме поєднання цих рівнів дозволяє перейти від «поверхневої» звітності до реального механізму управлінської діагностики.

Доведено, що справжня результативність управління вимірюється не лише фінансовими параметрами, а передусім стабільністю процедур, якістю регламентів, прозорістю маршруту інвестора та рівнем процедурної довіри в громаді. У цьому полягає ключова відмінність запропонованого підходу: система KPI розглядається не як інструмент формального контролю, а як механізм зворотного зв’язку, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати якість управлінських рішень і коригувати інвестиційну політику громади відповідно до стратегічних цілей розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баштанник О.В. Інституціональна/інституційна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони*. Серія : Публічне управління і адміністрування. 2023. № 2(80). С. 83–88.

2. Безверхнюк Т., Ємельянов В., Хаджирадєва С. Інституційна спроможність територіальних громад до проєктної діяльності у сфері гуманітарного реагування. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 27. С. 230–255.

3. Безпарточний М., Безпарточна О., Ломоносов Д. Організаційна та інституційна основи залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2024-67-178.

4. Безуглий О. Світовий досвід організації сталого розвитку територіальної громади. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3 (15). Харків : Магістр, 2006. С. 153–158.

5. Бескоровайний В.О. Механізми публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2025. № 5. С. 3–12.

6. Білоус С., Степанець І. Вплив об'єднаних територіальних громад на інвестиційну привабливість регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-33 (дата звернення: 03.03.2026).

7. Бобровська О.Ю., Крушельницька Т.А., Латинін М.А. Потенціал розвитку територій методологічні засади формування і нарощення : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.

8. Бобровська О.Ю., Крушельницька Т.А., Прокопенко Л.Л. Сталий розвиток територій виклики та можливості : монографія. Таллінн; Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 234 с.

9. Бондарчук Н.В. Державне управління інвестиційною привабливістю

регіону: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 141–146. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.16.141.

10. Бондарчук Н.В. Удосконалення механізму державного управління інвестиційним розвитком регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 20. С. 139–143. DOI:10.32702/2306)6814.2023.20.139.

11. Борисенко Ю.В. Досягнення та виклики реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 3. С. 42–50. DOI: 10.15421/152218.

12. Бублій М.П., Дробязко Л.В. Трансформація планування соціально-економічного розвитку та його ролі в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 4(71). С. 89–96. DOI: 10.34213/tp.20.04.11.

13. Бугазіянус С.М. Механізми публічного управління основні поняття, різновиди та приклад формування організаційно-правового механізму в контексті аналізу smart grid. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 23–34.

14. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17 (дата звернення: 24.02.2026).

15. Васильєв О.Л. Публічне управління інвестицій місцевих громад в умовах євроінтеграції України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 27–30.

16. Возняк Г., Мульска О., Патицька Х., Раделицький Ю. Фінансові дисбаланси та їхній вплив на розвиток регіонів України в умовах економічної нестабільності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 1. № 42. С. 240–249. DOI: 10.55643/fcaptp.1.42.2022.3706.

17. Галан Л.В., Бєлова Г.С. Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1318/1273/ (дата звернення: 24.02.2025).

18. Гончарук О.Б., Савичук Н. Поняття механізмів державного управління

та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 77–83.

19. Горбата Л.П. Компоненти сталого розвитку територіальних громад: теоретичні основи. *Věda a perspektivy*. 2024. № 11 (42). С. 87–99. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/ article/view/16904/16976 (дата звернення: 01.03.2026).

20. Горячук В., Дуков Д. Семантичний аналіз поняття «механізм державного управління» в контексті системного підходу. *Економічні інновації.* 2020. Т. 22, № 3 (76). С. 30–38. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).30-38.

21. Грищенко І.М., Горбата Л.П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія. Київ : НУБіП України, 2024. 344 с.

22. Державне та регіональне управління в соціальній сфері : монографія / за заг. ред.: д-ра наук з держ. упр., проф. А.О. Дєгтяра. Харків : С.А.М., 2015. 551 с.

23. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред.: Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2002. 352 с.

24. Державне управління : словн.-довід. / уклад.: В.Д. Бакуменко та ін. Київ : УАДУ, 2002. 228 с.

25. Державне управління: філософські, світоглядні га методологічні проблеми : монографія / кол. авт.; за ред.: д-ра філос. н., професора В.М, Князева. Київ : Вид-во НАДУ. Міленіум, 2003. 320 с.

26. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки: монографія / за заг. ред.: чл.-кор. НАНУ Т.І. Єфименко; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2012. 372 с.

27. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2025р. № 971. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/971-2025-%D0%BF (дата звернення: 25.02.2026).

28. Дєгтяр А.О., Бублій М.П. Функції державного управління з розвитку інноваційної системи регіону. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2(2). С. 22–33. DOI: 10.52058/2786-5274-2021-2(2)-22-33.

29. Дєгтяр А.О., Бублій М.П. Функціональна обумовленість механізмів державного управління. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. № 2. С. 377–385.

30. Дєгтяр А.О., Дєгтяр О.А. Прийняття державно-управлінських рішень у соціальній сфері : монограф. Харків : Вид-во С.А.М., 2014. 252 с.

31. Дєгтяр А.О. Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів : монографія / за ред.: А.О. Дєгтяра. Харків, 2006. 299 с.

32. Дєгтяр А.О. Проблеми фіскальної автономії місцевого самоврядування. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 2(16). С. 43–53. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2(16)-43-53.

33. Дєгтяр А.О., Соболь Р.Г. Фінансове забезпечення розвитку ОТГ. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. С. 1–15.

34. Дєгтяр А.О., Тесаловський О.Б. Особливості зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування та національна безпека* : електронне наукове видання. 2022. № 1. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-1-7848.

35. Дєгтяр О.А. Інституціональний механізм державного управління соціальною сферою. *Теорія і практика державного управління* : зб. наук.пр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. Вип. 1(40). С. 221–229.

36. Дєгтяр О. А., Марушева О. А., Непомнящий О. М. Управління об'єднаними територіальними громадами : монографія. Харків, 2019. 449 с.

37. Дмитрук С. Управління ризиками в системі стратегування безпекового середовища: державно-управлінський аспект. *Публічне урядування*. 2020. № 3 (23). С. 95–108.

38. Древаль Ю.Д. До питання про сутність та зміст механізмів державного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2014. Вип. 1. С. 57–63.

39. Дробот І. Гарантування місцевого самоврядування в Україні:

теоретико-методологічний аспект : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. 312 с.

40. Дурман О.Л. Good Governance – основа для розбудови ефективної системи публічного управління. *Механізми державного управління*. 2019. № 1. С. 37–43. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-1-37-43.

41. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

42. Жук О.І. Залучення капітальних інвестицій в економіку України на регіональному рівні: ключові аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2024. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.9.

43. Жук П.В., Сірик З.О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16–24.

44. Економіка миротворення в системі економічної безпеки держави: подолання наслідків гібридної окупації : кол. монографія / за наук. ред.: О.І. Іляш; авт. кол. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2022. 244 с.

45. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.В. Ковбасюк, В.П. Трощинський, Ю.П. Сурмін та ін.; за ред.: Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

46. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження та аналітика. Інвестиційний індекс. URL: https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/ (дата звернення: 03.03.2026).

47. Європейська хартія місцевого самоврядування : Міжнародний документ від 15.10.1985р. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_036 (дата звернення: 24.02.2026).

48. Євсєєва О.О. Стратегічні напрями соціального розвитку, шляхи державного регулювання : монограф. Київ : СПДФО Коваленко В.Ф., 2011. 524 с.

49. Залуцький І., Брусак Р., Шевчук Б. та ін. Основи сталого розвитку територіальної громади : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2008. 64 с.

50. Звіт щодо результатів оцінки потенціалу. Київ, 2024. 80 с. URL: https://infobox.prozorro.org/upload/files/main/2342/674/capacity-assessment-eu4pfm-29072024-uk-3.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

51. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001р. № 2768-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3–4. Ст. 27. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14 (дата звернення: 05.02.2026).

52. Івашко О.А. Архітектоніка публічного інвестування соціально-економічного розвитку регіонів : монографія / наук. ред.: М.І. Карлін. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2025. 418 с.

53. Інститут громадянського суспільства. Традиційні та інноваційні механізми фінансування публічних інвестицій: як підвищити спроможність територіальної громади в їх ефективному використанні : аналіт. матеріал. Київ, 2025. URL: https://www.csi.org.ua/books/tradyczijni-ta-innovaczijni-mehanizmy-finansuvannya-publichnyh-investyczij-yak-pidvyshhyty-spromozhnist-terytorialnoyi-gromady-v-yih-efektyvnomu-vykorystanni/ (дата звернення: 02.03.2026).

54. Інформаційний вплив: теорія і практика прогнозування : монографія / за ред.: П.Д. Фролова; Національна акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. Київ : Міленіум, 2011. 304 с.

55. Кадала В.В., Гузенко О.П. Механізми публічного управління наукові позиції та осучаснення змісту в умовах сьогодення. *Черкаський університетський журнал.* 2025. № 1. С. 45–53.

56. Караванський С. Практичний словник синонімів української мови. 3-тє вид., опрацьоване і доповн. Львів : БаК, 2008. 512 с.

57. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. URL: https://decentralization.ua/en/news/19455 (дата звернення: 12.01.2025).

58. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. URL: https://decentralization.ua/en/news/17881 (дата звернення: 15.02.2025).

59. Касич А.О., Глухова В.І., Кравченко Х.В. Аналіз бюджетних

інвестиційних ресурсів України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1103 (дата звернення: 16.01.2023).

60. Квітка С., Антонова О. Цифровізація та розвиток механізмів публічного управління в контексті теорії бюрократії та нео-веберівської держави. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 30. С. 1404–1425. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2025.30.14.

61. Кейс-стаді «Впровадження інвестиційних інструментів на регіональному та муніципальному рівнях» : проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/Case_Study_PLEDDG_Investments-web.pdf (дата звернення 20.10.2025).

62. Ковальчук В.Г., Дєгтяр А.О., Шведун В.О. Інформаційне забезпечення державного управління соціально-економічним розвитком регіону : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2022. 174 с.

63. Колісніченко Н., Войновський М. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015. Вип. 16. С. 296–309.

64. Конституція України : Закон України від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 24.02.2026).

65. Коротич О.Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. 220 с.

66. Кравченко О.М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56 (дата звернення: 05.12.2025).

67. Красилюк В.Ф. Інституційна спроможність деокупованих територіальних громад в умовах постконфліктної трансформації. П*олітичне життя*. 2025. № 2. С. 42–49.

68. Кривов І.І. Впровадження елементів Cohesion Policy у публічне управління інвестиційним розвитком територіальних громад. *Наукові перспективи*. 2025. № 11(65). С. 257–267. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-257-267.

69. Кривов І.І. Інвестиційний розвиток як елемент публічного управління територіями. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). С. 283–292. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-283-292.

70. Кривов І.І. Правове забезпечення розвитку інвестиційної привабливості на рівні територіальних громад. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18 лют. 2025р.). Київ, 2025. С. 373–375.

71. Кривов І.І. Територіально-орієнтовані механізми публічного управління інвестиційним розвитком. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України* : тези міжнародної конференції (м. Ірпінь, 22 лютого 2024р.). Ірпінь, 2024. С. 204–210.

72. Кривов І.І. Факторно-орієнтована модель публічного управління інвестиційним розвитком. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(46). С. 25–38. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-25-38.

73. Кривов І.І. Формування інвестиційного клімату на рівні територій: нові підходи та виклики. *Modern Science is the Connection Between Scientific Research and Economic Developmen*t : proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (Lviv, Ukraine. 10–12 February 2025р.). Львів, 2025. С. 45–46.

74. Кривов І.І., Сурай І.Г. SMART-спеціалізація територіальних громад: механізми публічного управління в умовах децентралізації та європейської інтеграції. *Наукові перспективи*. 2025. № 12(66). С. 356–364. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-356-364.

75. Кримський С.Б. Запити філософських смислів. Київ : Пара-пан, 2003.

240 с.

76. Куц Ю., Мамонова В., Чаплигін О. Сталий розвиток територіальної громади: управлінський аспект : монографія / за заг. ред.: Ю. Куца, В. Мамонової. Харків : Магістр, 2008. 236 с.

77. Лактіонова О.А., Гуменюк Р.П. Інвестиційні проєкти розвитку управлінського потенціалу. *Інвестиції практика та досвід*. 2020. № 21–22. С. 5–8.

78. Лещук Г.В. Система інструментів інвестиційної політики на місцевому рівні: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2021. Вип. 17. Т. 1. С. 180–189.

79. Лисяк Л.В., Зюзін В.О. Концептуальні засади фінансового забезпечення реалізації державних соціальних програм в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 4(24). С. 88–102. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-4(24)-88-102.

80. Лозовський О.М., Горшков М.А. Розвиток ресурсного балансу територіальної громади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1685 (дата звернення: 20.10.2025).

81. Луцьків О.М. Програмно-цільовий підхід до управління регіональним розвитком. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 1(129). С. 33–37.

82. Мащенко О.В. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу територіальних громад. *Академічні економічні студії*. 2025. № 1. С. 112–125.

83. Медвідь В.Ю. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад: теоретико-методичні аспекти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2024. Вип. 2. С. 62–67.

84. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю. Державне управління в Україні: теорія та практика. Київ : Знання, 2005. 258 с.

85. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління:

практичний вимір для України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Юридичні науки. № 1 (29), 2021. С. 104–409.

86. Мельниченко О.А. Підвищення рівня та якості життя населення: механізм державного регулювання : монограф. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. 232 с.

87. Механізми реалізації регіональної політики: оцінка ефективності та напрями удосконалення : монографія / наук. ред.: С.Л. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2018. 205 с.

88. Мирна О.В. Опрацювання комплексного механізму державної регіональної політики. *Державне будівництво* : електрон. наук. фахове вид. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/2/09.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

89. Мирна О.В. Організаційно-правові аспекти адміністрування прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування: критичні контрольні точки взаємодії з громадськістю. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2025. Вип. 3. С. 33–43.

90. Молодожен Ю. Самодостатність територіальних громад: системний підхід : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.

91. Мунько А.Ю. Фінансова безпека територіальних громад генеза та розвиток теоретичної бази. *Таврійський науковий вісник*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Вип. 4. С. 47–57.

92. Надолішній П. Організаційно-функціональна структура державного управління: поняття і соціальна практика. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 31–43.

93. Неділько А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і адміністрування*. 2018. № 2. С. 57–65.

94. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

95. Новаковська І.О. Інвестиційна діяльність територіальних громад в

контексті сучасних земельних відносин. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2024. № 2. С. 45–56.

96. Овчаренко Є.І., Овчаренко П.Є. Класифікація життєво важливих послуг у територіальній громаді в аспекті визначення заходів підвищення стійкості надавачів послуг. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2024. Вип. 2. С. 68–76.

97. Омельчук О.І. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського.* Серія : Державне управління. 2020. Т. 31(70). № 6. С. 93–97.

98. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2020. Вип. 25. С. 94–101.

99. Пастух К.В. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: державне управління*. 2022. № 1. С. 186–206.

100. Петровська С.А. Оцінка інвестиційної привабливості регіону: порівняльний пофакторний аналіз. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 2. С. 90–97.

101. Підтримка бізнесу в умовах війни практичні рекомендації. Київ : Програма «U-LEAD з Європою», 2022. 37 с. URL: https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/0f1194b30d5170a2433a3786dbbdf50d.pdf (дата звернення: 14.02.2025).

102. План для Ukraine Facility 2024–2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

103. Погребняк С. Good governance та Good administration (міжнародний, європейський та національний досвід). *Філософія права і загальна теорія права*. 2012. Вип. 1. С. 25–29.

104. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010р. № 2755-

VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17 (дата звернення: 05.01.2026).

105. Політологічний енциклопедичний словник / уклад.: Л.М. Герасіна, В.Л. Погрібна, І.О. Поліщук та ін.; за ред. М.П. Требіна. Харків : Право, 2015. 814 с.

106. Приліпко С.М. Удосконалення організаційного механізму формування концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2023. № 6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/pnanb/article/view/3602/3633 (дата звернення: 01.12.2024).

107. Принципи державного управління. Видання 2023. Paris: SIGMA, 2023. 244 p. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

108. Приходченко Л.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.

109. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012р. № 5203-VI. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17 (дата звернення: 15.01.2026).

110. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022р. № 2073-IX. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20 (дата звернення: 18.02.2026).

111. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015р. № 183-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 16. Ст. 108. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/183-19 (дата звернення: 11.03.2026).

112. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення

окремих його положень у відповідність із законами України : Закон України від 18.09.2024р. № 3979-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3979-20 (дата звернення: 25.02.2026).

113. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17.06.2020р. № 711-IX. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/711-20 (дата звернення: 10.01.2026).

114. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 07.07.2011р. № 3613-VI. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3613-17 (дата звернення: 15.12.2026).

115. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010р. № 2404-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. Ст. 524. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2404-17 (дата звернення: 19.02.2026).

116. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 01.07.2004р. № 1952-IV. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1952-15 (дата звернення: 25.02.2026).

117. Про добровільне об’єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015р. № 157-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 91. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19 (дата звернення: 16.01.2026).

118. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005р. № 2806-IV. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2806-15 (дата звернення: 12.02.2026).

119. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011р. № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17 (дата звернення: 25.02.2026).

120. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18 (дата звернення: 04.12.2025).

121. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015р. № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 90. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19 (дата звернення: 05.02.2026).

122. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF (дата звернення: 24.02.2026).

123. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2024р. № 588-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/588-2024-%D1%80 (дата звернення: 03.03.2026).

124. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015р. № 835. *Офіційний вісник України*. 2015. № 85. Ст. 2850. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/835-2015-%D0%BF (дата звернення: 25.02.2026).

125. Про затвердження Порядку ведення Державного земельного кадастру : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.10.2012р. № 1051. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1051-2012-%D0%BF (дата звернення: 17.02.2026).

126. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991р. № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12 (дата звернення: 12.01.2026).

127. Про концесію : Закон України від 03.10.2019р. № 155-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 48. Ст. 325. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20 (дата звернення: 25.02.2026).

128. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 24.10.2025).

129. Про національну інфраструктуру геопросторових даних : Закон

України від 13.04.2020р. № 554-IX. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/554-20 (дата звернення: 16.02.2026).

130. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015р. № 922-VIII. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19 (дата звернення: 10.02.2026).

131. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011р. № 3038-VI. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3038-17 (дата звернення: 25.02.2026).

132. Пронь Л.М. Інвестиційна політика та інвестиційний розвиток регіону сутність та характеристика. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 143–148.

133. Публічні закупівлі 2024. Чим жила і як змінювалася сфера. *Transparency International Ukraine*. 2025. URL: https://ti-ukraine.org/research/publichni-zakupivli-2024-chym-zhyla-i-yak-zminyuvalasya-sfera/ (дата звернення: 05.01.2026).

134. П’ятничук І.Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2023. № 6(73). С. 46–53.

135. Реформа публічних інвестицій у 2025 році нові стандарти ефективності та прозорості. *Кабінет Міністрів України*. 2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/reforma-publichnykh-investytsii-u-2025-rotsi-novi-standarty-efektyvnosti-ta-prozorosti (дата звернення: 03.03.2026).

136. Рудніцька Р.М., Сидорчук О.Г., Стельмах О.М. Механізми державного управління: сутність і зміст / за наук. ред.: М.Д. Лесечка, А.О. Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

137. Рябокінь М.В., Котух Є.В. Цифрова трансформація в управлінні публічними інвестиціями: поточний стан в Україні та світові тренди. *Фінанси України.* 2025. № 2. С. 45–62.

138. Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Бородін Є.І., Гончарук Н.Т. Управління

стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

139. Сиромолот Е.А. Деякі аспекти процесу синхронізації та гармонізації політик регіонального розвитку України та територіальної згуртованості ЄС. *Публічне урядування*. 2025. № 3 (44). С. 28–35. DOI: 10.32689/2617-2224-2025-3(44)-4.

140. Сиромолот Е.А. Особливості ідентифікації функціональних типів територій: український та європейський підходи. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13. № 1. DOI: https://doi.org/10.15421/152506.

141. Сірик З. Місцеве самоврядування та інвестиційні процеси: європейські процеси та вітчизняні реалії. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4(49). Ч. 1. С. 266–274.

142. Словник іншомовних слів. 2-е видання випр. і доп. / за ред.: О.С. Мельничука. Київ : Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985 966 с.

143. Статівка Н.В., Бублій М.П. Взаємодія влади, бізнесу та суспільства у соціальному інвестуванні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 3(17). С. 232–241. DOI: 10.52058/2786-5274-2023-3(17)-232-241.

144. Статівка Н.В., Бублій М.П. Сутність та структура механізмів державного управління розвитком людського капіталу. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 2(22). С. 953–965. DOI: 10.52058/3041-1572-2026-2(22)-953-965.

145. Стецюк Т.І., Базарна О.В. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2021. № 2(77). URL: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/78 (дата звернення: 02.03.2026).

146. Сторонянська І.З. Теорія та практика регіонального розвитку : колективна монографія. Дніпро : Герда, 2016. 584 с.

147. Страхов О. Механізм державного управління інноваційного розвитку на рівні регіонів. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр.

Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 1(27). С. 172–178.

148. Томашевська А.В., Жук О.І. Функції та повноваження посадових осіб органів місцевого самоврядування в процесі залучення інвестицій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 228–234. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.228.

149. Томашевська А.В., Сурай І.Г. Інвестиції в інфраструктурні проєкти як ключовий фактор розвитку та відбудови територіальних громад. *Наукові перспективи*. Серія : Державне управління. 2023. № 7(37). С. 269–281. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-269-281.

150. Томашевська А.В., Щур Р.І. Механізми публічного управління ресторанного бізнесу в контексті інноваційних технологій та інвестицій. *Наукові інновації та передові технології.* Серія : Державне управління. 2026. № 1. С. 294–305. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-294-305.

151. Федорчак О. Державна політика залучення інвестицій у депресивні регіони України. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2(55). Ч. 1. С. 91–106.

152. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/devr/2008-01/o_fedorchak.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

153. Федорчак О.В. Удосконалення публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівного комплексу України на основі розвитку публічно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С.187–193. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.187.

154. Федорчак О.В., Шипов Ю. О. Удосконалення інституційного забезпечення надання соціальних послуг в територіальних громадах. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (66). С. 606–620. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-606-620.

155. Фінансово-економічні наслідки війни. *LB.UA.* URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekono-michni_naslidki.html (дата звернення: 20.02.2023).

156. Хома Н.М. Моделі соціальної держави: світовий та український досвід : монограф. Київ : Юридична думка, 2012. 592 с.

157. Цвєтков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Вид-во «Право», 1997. 164 с.

158. Штирьов О.М., Гіржев А.О. Сутність механізму державного управління процесом створення спроможних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 177–193. DOI: https://doi.org/10.26693/pard2018.01.03.

159. Щур Р.І., Жук О.І. Особливості реалізації державної політики розвитку готельного та ресторанного бізнесу в умовах війни. *Суспільство та національні інтереси*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2026. № 2. С. 1596–1607. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1596-1607.

160. Щур Р.І., Стовбан М.П., Припхан І.І. Публічне управління інвестиційною діяльністю підприємств готельного та ресторанного бізнесу в системі розвитку територіальних громад. *Актуальні питання у сучасній науці*. Серія : Державне управління. 2026. № 2. С. 645–657. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-645-657.

161. Уряд затвердив Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026–2028 роки. Міністерство фінансів України. 02.07.2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_zatverdiv_serednostrokovii_plan_prioritetnikh_publichnikh_investitsii_derzhavi_na_20262028_roki-5227 (дата звернення: 03.03.2026).

162. Уряд схвалив Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями. Кабінет Міністрів України. 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/skhvaleno-dorozhniu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy (дата звернення: 03.03.2026).

163. Юрків Н., Борисяк О. Інвестиційна політика в Україні: регіональні диспропорції та шляхи розвитку депресивних територій. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. 2025. № 2(66). С. 18–23. DOI: 10.24144/2409-6857.2025.2(66).18-23.

164. Якимчук А.Ю. Стратегічні основи інвестиційного забезпечення територіальних громад. *Вісник НУВГП*. 2021. Вип. 1(93). С. 240–254.

165. Ясенчук Р.В. Інституційна спроможність територіальних громад в умовах зовнішніх загроз. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4. С. 1–8.

166. About DREAM. DREAM. 2026. URL: https://dream.gov.ua/about (дата звернення: 03.03.2026).

167. Barca F. An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations: independent report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy. Brussels: European Commission, 2009. 222 p. URL: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

168. Camagni R., Capello R. Regional competitiveness and territorial capital: a conceptual approach and empirical evidence from the European Union. *Regional Studies*. 2013. Vol. 47. №. 9. P. 1383–1402. DOI: 10.1080/00343404.2012.681640.

169. Collectivités locales gouv fr. Intercommunalité (EPCI) et compétences. URL: https://www.collectivites-locales.gouv.fr (дата звернення: 12.02.2026).

170. Commission Delegated Regulation (EU) No 240/2014 of 7 January 2014 on the European code of conduct on partnership in the framework of the European Structural and Investment Funds. *Official Journal of the European Union*. 2014. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.074.01.0001.01.ENG (дата звернення: 03.03.2026).

171. Danish Business Authority (Erhvervsstyrelsen). Digital solutions for business. URL: https://erst.dk (дата звернення: 02.03.2026).

172. DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. № 2. P. 147–160. DOI: 10.2307/2095101.

173. e-Estonia. X-Road. URL: https://e-estonia.com/solutions/interoperability-

services/x-road/ (date of access: 24.02.2026).

174. Flyvbjerg B. What You Should Know about Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*. 2014. Vol. 45. № 2. P. 6–19. DOI: 10.1002/pmj.21409.

175. Getzner M., Moroz S. The economic development of regions in Ukraine with tests on the territorial capital approach. *Empirica*. 2022. Vol. 49. № 1. P. 225–251.

176. Hood C. The Tools of Government. London : Macmillan, 1983. 178 p.

177. Hausmann R., Rodrik D., Velasco A. Growth Diagnostics. Cambridge : Center for International Development, Harvard University, 2005. (CID Working Paper). URL: https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/growth-diagnostics.pdf (date of access: 02.01.2026).

178. Information System Authority of Estonia (RIA). X-Road. URL: https://www.ria.ee/en/state-information-system/x-road.html (date of access: 15.01.2026).

179. International Monetary Fund. Public Investment Management Assessment PIMA. Washington, DC : IMF, 2015. 31 p.

180. Lynn L.E. Jr., Heinrich C.J., Hill C.J. Improving Governance: A New Logic for Empirical Research. Washington, D. C. : Georgetown University Press, 2001. 240 p.

181. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

182. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S., Hoffmann A., Giovannini E. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris : OECD Publishing, 2008. 162 p.

183. OECD. Recommendation of the Council on Effective Public Investment Across Levels of Government (OECD/LEGAL/0402). 2014. 11 p. URL: https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/302/302.en.pdf (date of access: 24.02.2026).

184. OECD. Redefining Territories: The Functional Regions. Paris : OECD Publishing, 2002. 131 p.

185. OECD. Delineating Functional Areas in All Territories. Paris: OECD Publishing, 2020. 146 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/02/delineating-functional-areas-in-all-territories_1d8738a0/07970966-en.pdf (дата звернення: 04.02.2026).

186. Osborne S.P. The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London; New York : Routledge, 2010. 448 p.

187. Ostrom E. Understanding Institutional Diversity. Princeton : Princeton University Press, 2005. 355 p. URL: https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691122380/understanding-institutional-diversity (date of access: 11.02.2026).

188. Rajaram A., Minh Le T., Biletska N., Brumby J. A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management. Washington, DC : World Bank, 2010. (Policy Research Working Paper No. 5397). 26 p. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/f5a8025c-e0d7-580f-be96-7b5cba4ea2f7 (date of access: 20.01.2026).

189. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund, and financial rules for those and for the Asylum, Migration and Integration Fund, the Internal Security Fund and the Instrument for Financial Support for Border Management and Visa Policy. Official Journal of the European Union. 2021. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj/eng (дата звернення: 03.03.2026).

190. Sack R.D. Human Territoriality: Its Theory and History. Cambridge : Cambridge University Press, 1986. 256 p.

191. Saltelli A. Composite indicators between analysis and advocacy. *Social Indicators Research*. 2007. Vol. 81. № 1. P. 65–77. DOI: 10.1007/s11205-006-0024-9.

192. Single Project Pipeline. DREAM. 2026. URL: https://dream.gov.ua/pip-

pipeline (дата звернення: 03.03.2026).

193. Sudnickas T., Smalskys V., Gavkalova N., Dzenis V., Dzenis O. Mechanisms of Information and Analytical Support of Local State Administrations. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Special Issue. P. 188–203.

194. Ukraine Plan 2024–2027 (Ukraine Facility). 2024. 331 p. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf (date of access: 24.02.2026).

195. Verksamt se. Official portal for Swedish business services. URL: https://www.verksamt.se (date of access: 28.02.2026).

196. Vie publique. Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). URL: https://www.vie-publique.fr (date of access: 16.02.2026).

197. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : Free Press, 1985. 450 p.

198. World Bank Group. Doing Business 2015. About Doing Business. Washington, DC, 2014. 9 p. URL: https://archive.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Chapters/DB15-About-Doing-Business.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

199. World Bank. World Development Report 2017 Governance and the Law. Washington, DC : World Bank, 2017. 328 p. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017 (дата звернення: 25.02.2026).

200. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford. New York : Oxford University Press, 1987. 420 p. URL: https://digitallibrary.un.org/record/139811 (date of access: 10.02.2026).

201. Zagorsky V., Rahimov F., Horbova N., Zhuk O., Pershko L., Mihu I. Socio-economic Aspect of Territorial Organization of Power. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. № 03. P. 1555–1564. 0424-2513: (SCOPUS) DOI: https:/doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.22.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дисертації

НОВОВОЛИНСЬКА МІСЬКА РАДА
ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ
Постійна комісія з питань промисловості, підприємництва, інвестицій, міжнародного співробітництва, житлово-комунального господарства, благоустрою та екології
проспект Дружби, 27, м. Нововолинськ, Волинська область, 45400, тел.(03344) 4 12 01
e-mail:vykonk@njv-rada.gov.ua, код ЄДРПОУ 35055268

22.10.25 № 22-25 на № _____ від 22.10.25

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Кривова Ігоря Ігоровича на тему: «Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад»

Цією довідкою Постійна комісія з питань промисловості, підприємництва, інвестицій, міжнародного співробітництва, житлово-комунального господарства, благоустрою та екології Нововолинської міської ради підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Кривова І. І. були використані в роботі комісії при підготовці проєктів рішень ради та здійсненні контрольних функцій у сфері стимулювання місцевого економічного розвитку протягом 2024–2025 років.

Зокрема, комісією було практично апробовано та враховано:

1. Матрицю нормативно-правового забезпечення інвестиційного розвитку. Матеріали дослідження слугували аналітичним підґрунтям для проведення ревізії чинних локальних актів (регламентів, порядків залучення інвестицій), що дозволило усунути правові бар'єри у взаємодії між міською радою та суб'єктами підприємництва в промисловому секторі.
2. 3-рівневу функціональну модель KPI (Key Performance Indicators). Дана модель була адаптована комісією для здійснення моніторингу результативності виконання міських цільових програм. Використання запропонованих автором індикаторів, зокрема динаміки нагромадження основного капіталу (GFCF), дозволило об'єктивно оцінити вплив муніципальних стимулів на залучення реальних інвестицій у промислові майданчики міста.
3. 15-етапний Алгоритм інвестиційної діяльності ОМС. Окремі етапи алгоритму (зокрема Фаза 2 «Аналітична») були застосовані під час підготовки рекомендацій комісії щодо актуалізації Інвестиційного паспорта громади та формування переліку пріоритетних інвестиційних проєктів у сфері екології та благоустрою.
4. Модель «Digital One Stop Shop» (цифрове «єдине вікно»). Концептуальні підходи автора щодо цифровізації послуг для інвесторів

використані при розробці пропозицій щодо створення інтерактивної інвестиційної карти промислових зон міста Нововолинська.

Впровадження результатів дослідження сприяло підвищенню наукової обґрунтованості рішень постійної комісії, посиленню прозорості процедур супроводу інвестиційних проєктів та зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у промисловому діалозі з бізнесом.

Голова постійної комісії **Б. Бадзюнь**

НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет програмної інженерії та бізнесу
Кафедра економіки та публічного управління

від 26.10.2025
№26-1015

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кривова Ігоря Ігоровича
на тему: «Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад»

Цією довідкою підтверджується, що наукові результати дисертаційного дослідження Кривова І. І., поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», були офіційно впроваджені та використовуються у навчальному процесі та науковій роботі кафедри економіки та публічного управління.

Зокрема, у практичну діяльність закладу інтегровано такі авторські розробки:

1. 15-етапний Алгоритм інвестиційної діяльності ОМС. Дана розробка використовується як базовий прикладний інструментарій під час викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління територіями».

2. Концептуальна модель «Digital One Stop Shop» (цифрове «єдине вікно»). Напрацювання автора щодо цифровізації взаємодії публічної влади з інвесторами та впровадження елементів Smart Governance включені до змісту лекційних занять та семінарів з курсу «Електронне урядування в публічному управлінні».

3. Методологія оцінки за 3С-моделлю (Capacity, Capability, Competence). Запропонований автором підхід до аналізу інституційної спроможності органів влади використовується як методичне підґрунтя для виконання практичних завдань та підготовки магістерських робіт.

4. Авторська система «скриптів» (стандартизованих протоколів дій). Рекомендації щодо алгоритмізації роботи муніципальних службовців інтегровані у навчальні плани підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Завідувач кафедри, професор,

д.н.з держ.упр, професор _____ Вікторія ШВЕДУН

ПІДПИС Вікторії Шведун
ЗАСВІДЧУЮ
Учений секретар університету
Світлана Бондарєва

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «РУХ МІСЦЕВИХ ГРОМАД»
Код ЄДРПОУ 44092200
08140, Київська обл., Бучанський р-н,
с. Білогородка, вул. Ярославська, 52
Телефон: +38(067) 4456508, e-mail: M.Sorochenko@gmail.com

Вих. №01-11/25-02

Від 01.11.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Кривова Ігоря Ігоровича на тему: «Механізми публічного управління інвестиційним розвитком територіальних громад»

Цією довідкою Громадська організація «Рух місцевих громад» підтверджує, що наукові розробки та методичні рекомендації Кривова І. І. були використані в діяльності організації в межах програм підтримки територіальних громад та розробки стратегій їхнього постконфліктного відновлення протягом 2024–2025 років.

Зокрема, у практичну діяльність організації інтегровано такі елементи дослідження:

1. Методика оцінки інституційної спроможності (3С-модель: Capacity, Capability, Competence). Організація використовує цей інструментарій для проведення попереднього аудиту громад-бенефіціарів перед наданням грантової підтримки. Це дозволяє об'єктивно оцінити готовність місцевих команд до реалізації інвестиційних проєктів та мінімізувати ризики неефективного використання коштів.
2. 6-компонентна модель Територіального Капіталу (6С-модель). Дана модель застосовується експертами організації під час фасилітаційних сесій у громадах для ідентифікації прихованих активів (соціального, інтелектуального та екологічного капіталу). Це допомогло громадам-партнерам сформувати унікальні інвестиційні пропозиції, що базуються на локальній специфіці.
3. Концепція «Digital One Stop Shop» та елементи Smart Governance. Рекомендації автора щодо цифровізації взаємодії з інвесторами покладені в основу розробки технічних завдань для створення цифрових паспортів громад, які організації допомагає впроваджувати в межах своєї проєктної діяльності.
4. Алгоритм факторно-параметричних залежностей (ФПЗ). Методику використано для розробки внутрішньої системи моніторингу ефективності проєктів організації, спрямованих на стимулювання місцевого економічного розвитку.

Використання зазначених механізмів дозволило організації підвищити якість експертно-консультаційної допомоги громадам, забезпечити науково обґрунтований підхід до вибору пріоритетів фінансування та посилити спроможність місцевого самоврядування у залученні позабюджетних ресурсів.

Голова Правління **Мирослав Сороченко**

УКРАЇНА ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "РУХ МІСЦЕВИХ ГРОМАД" №44092200

Додаток Б

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Кривов І.І. Інвестиційний розвиток як елемент публічного управління територіями. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). С. 283-292.

DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-283-292

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8002

2. Кривов І.І. Факторно-орієнтована модель публічного управління інвестиційним розвитком. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(46). С. 25-38.

DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-25-38

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10966

3. Кривов І.І. Впровадження елементів Cohesion Policy у публічне управління інвестиційним розвитком територіальних громад. *Наукові перспективи*. 2025. № 11(65). С. 257-267.

DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-257-267

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/32605

4. Кривов І. І., Сурай І. Г. SMART-спеціалізація територіальних громад: механізми публічного управління в умовах децентралізації та європейської інтеграції. *Наукові перспективи*. 2025. № 12(66). С. 356–364.

DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-356-364

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/34414/34390

Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження:

1. Кривов І.І. Формування інвестиційного клімату на рівні територій: нові підходи та виклики. *Modern Science is the Connection Between Scientific Research*

and Economic Development : proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, 10–12 February 2025, Lviv, Ukraine. 2025. С. 45-46.

URL:https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/02/Lviv_Ukraine_10.02.25.pdf

2. Кривов І.І. Територіально-орієнтовані механізми публічного управління інвестиційним розвитком. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України* : тези міжнародної конференції, Ірпінь, 22 лютого 2024 р. 2024. С. 204-210.

URL: https://dpu.edu.ua/naukovi-zakhody/konferentsiia-molodykh-vchenykh-finansovi-mekhanizmy-zabezpechennia-vidnovlennia-ekonomiky-ukrainy-v-suchasnykh-umovakh

3. Кривов І.І. Правове забезпечення розвитку інвестиційної привабливості на рівні територіальних громад. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.). 2025. С. 373-375.

URL: https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних заходах, зокрема: на міжнародній конференції «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України» (Ірпінь, 22 лютого 2024 р.); на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (Київ, 18 лютого 2025 р.); на 1st International Scientific and Practical Conference «Modern Science is the Connection Between Scientific Research and Economic Development» (Львів, 10–12 лютого 2025 р.).

Додаток В

Таблиця 1

Діагностичні параметри керованості інвестиційного циклу територіальної громади

Елемент керованості	**Діагностичне питання**	**Ознаки наявності керованості**	**Ознаки дефіциту**	**Управлінські наслідки**
Точка входу інвестора	Чи існує визначена процедура подання інвестиційної ініціативи	визначена контактна точка; регламент подання; стандарт пакета документів	інвестор змушений звертатися до різних підрозділів	збільшення транзакційних витрат; затримки
Регламент проходження ініціативи	Чи визначено послідовність процедур	затверджений маршрут погоджень; строки	погодження відбуваються ситуативно	дублювання рішень; затягування строків
Дані та реєстри	Чи існують актуальні дані про землю, майно, обмеження	інтегровані реєстри; доступні параметри активів	інформація фрагментована	невизначеність параметрів проєкту
Портфель проєктів	Чи існує узгоджений перелік інвестпроєктів	портфель пов’язаний зі стратегією розвитку	окремі несистемні ініціативи	розпорошення ресурсів
Бюджетна ув’язка	Чи інтегровано проєкти в бюджетний процес	календар бюджетування; співфінансування	проєкти існують без фінансової прив’язки	відкладені або нереалізовані проєкти
Контрактний контур	Чи існує система управління договорами	стандарти контрактів; контроль виконання	слабкий юридичний супровід	конфлікти; перевитрати
Моніторинг реалізації	Чи здійснюється контроль виконання	регулярна звітність; індикатори	відсутність системного контролю	затримки і втрати ефективності
Управлінська корекція	Чи передбачено процедури корекції	механізми перегляду рішень	проблеми вирішуються ситуативно	накопичення помилок

Джерело: складено автором самостійно

Таблиця 2

RACI-матриця ролей у супроводі інвестиційних проєктів територіальної громади

Етап інвестиційного процесу	**Відділ економіки / інвестицій**	**Земельний відділ**	**Фінансовий відділ**	**Юридичний відділ**	**Керівництво громади**
Прийом інвестиційної ініціативи	R	I	I	I	A
Первинна оцінка проєкту	R	C	C	I	A
Перевірка земельних умов	C	R	I	C	A
Формування фінансової моделі	C	I	R	C	A
Юридичний аналіз	I	C	C	R	A
Пріоритизація у портфелі	R	C	C	I	A
Бюджетування та співфінансування	C	I	R	C	A
Закупівлі та контрактування	C	I	C	R	A
Моніторинг реалізації	R	C	C	C	A
Оцінювання результатів	R	I	C	I	A

Джерело: складено автором самостійно

Таблиця 3

Мінімальний пакет документів для підготовки інвестиційного проєкту територіальної громади

Документ	Призначення	Відповідальний підрозділ	Етап використання	Ризик за відсутності
Паспорт інвестиційного проєкту	узагальнення основних параметрів	відділ економіки	ініціювання	невизначеність параметрів
Фінансово-економічне обґрунтування	оцінка доцільності	фінансовий відділ	підготовка	ризик збитковості
Довідка про земельну ділянку	підтвердження правового статусу	земельний відділ	підготовка	юридичні ризики
Аналіз ризиків	визначення потенційних загроз	економічний відділ	підготовка	недооцінка витрат
План реалізації проєкту	календар виконання	профільний підрозділ	реалізація	порушення строків
Контрактна документація	юридичне оформлення	юридичний відділ	контрактування	конфлікти
План моніторингу	контроль результатів	відділ економіки	реалізація	відсутність контролю

Джерело: складено автором самостійно

Додаток Г

Таблиця 1

Відповідність «вузлів втрат керованості» інвестиційного циклу громад та європейських інституційно-процедурних стандартів

Вузол втрати керованості	**Європейський інституційно-процедурний стандарт**	**Управлінська функція стандарту**	**Очікуваний ефект для інвестора**
Відсутність чіткої точки входу для інвестора	Єдиний маршрут інвестора, сервісні бізнес-портали	Стандартизація процедур та зниження дискреції	Скорочення часу входу в інвестиційний процес
Розірваність ролей між органами влади	Інституційна координація та розподіл функцій	Узгодження повноважень і відповідальності	Передбачуваність взаємодії з владою
Слабкість портфельного підходу	Програмування публічних інвестицій та портфельна дисципліна	Узгодження інвестицій із стратегічними цілями	Кумулятивний ефект інвестицій
Дублювання погоджень і процедур	Цифрові реєстри та інтегровані інформаційні системи	Скорочення бюрократичних бар’єрів	Зменшення транзакційних витрат
Інформаційна асиметрія та нестача даних	Інтегровані системи даних та цифрова взаємодія	Прозорість і доказовість рішень	Зниження ризиків інвестування
Розрив «стратегія – бюджет – проєкт»	Бюджетування, пов’язане з програмними цілями	Фінансова дисципліна портфеля	Передбачуваність фінансування
Відсутність системного моніторингу	Процесний моніторинг та оцінювання результатів	Раннє виявлення відхилень	Своєчасна корекція проєктів
Відсутність механізмів корекції	Інституційна процедура коригування програм	Адаптація портфеля до змін середовища	Стійкість інвестиційних рішень

Додаток Д

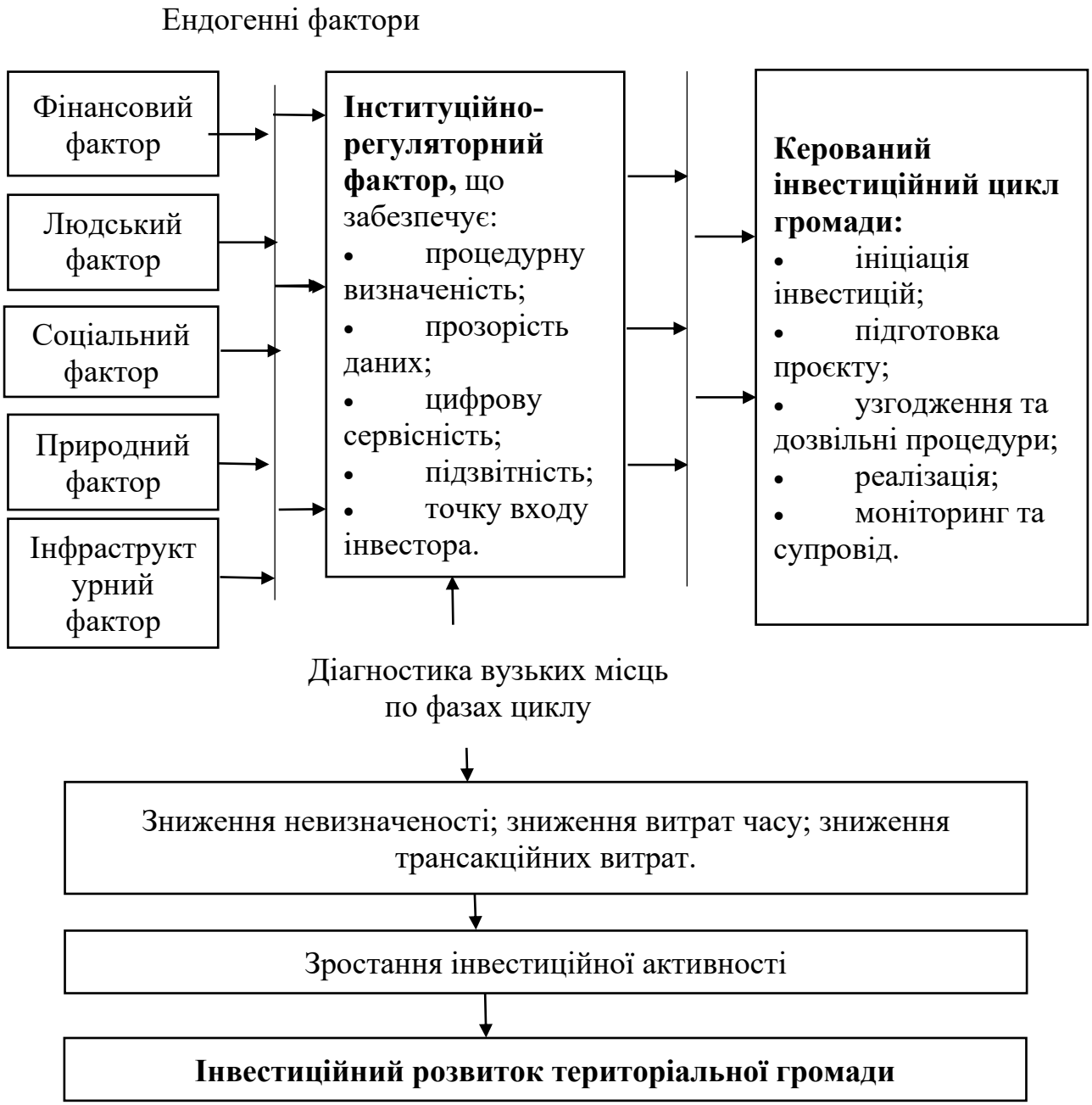

Рисунок 1. Факторна модель інвестиційного розвитку територіальної громади

Джерело: складено автором самостійно