

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РЕГІОНІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ

Колонтай Світлана Миколаївна*, кандидат економічних наук, доцент
Смірнова Катерина Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент
Розмарина Альбіна Леонідівна***, кандидат економічних наук, доцент
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

* ORCID 0000-0001-8699-7320

** ORCID 0000-0002-4680-8369

*** ORCID 0000-0001-6463-3841

Дата надходження статті: 03.04.2026

Дата прийняття статті: 24.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

Вступ. Ефективність стратегічного інвестиційного розвитку територіальних громад у сучасних реаліях безпосередньо залежить від якості функціонування механізмів публічного управління, що трансформують ресурсний потенціал регіону у реальні конкурентні переваги. Науковий пошук оптимальної моделі управління вимагає синтезу вітчизняного практичного досвіду, зокрема в аспекті мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів на розвиток територій, та європейських методологічних орієнтирів, таких як смарт-спеціалізація та багаторівневе врядування. У цьому контексті особливої ваги набуває перехід до сервісно-орієнтованої парадигми, де органи публічної влади виступають фасилітаторами інвестиційного процесу, що забезпечує баланс між економічною доцільністю та соціальною згуртованістю територій, що є базовою умовою успішної інтеграції України до європейського економічного простору.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання трансформації публічного управління та пошуку ефективних механізмів територіального розвитку в умовах глобальних викликів перебувають у фокусі уваги сучасної наукової спільноти. Серед них такі науковці як Крушельницький А.А., Пленцак В.А. [1], Котов І.В. [2], Довгань В. І., Захаркевич Н. П. [3], Лопушинський І.П., Філіппова В.Д., Плющ Р.М. [4], Лугош Л. М. [5], Глубицький О. І. [6] та інші. Їх праці формують ґрунтовний теоретичний фундамент для аналізу механізмів управління регіональним розвитком. Водночас поза увагою дослідників залишається аспект формування прикладного управлінського інструментарію, що базується на синергії сервісно-орієнтованих моделей фасилітації бізнесу та систем цифрової прозорості, що дозволяє трансформувати регіональну інвестиційну політику на засадах проактивності та мінімізації суб'єктивних ризиків.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління стратегічним інвестиційним розвитком територіальних громад та регіонів, враховуючи необхідність адаптації кращих європейських практик до сучасних вітчизняних реалій та викликів відновлення.

Основний матеріал і результати. Стратегічний інвестиційний розвиток територій розглядається як довгостроковий, цілеспрямований процес якісної трансформації економічного потенціалу регіону чи громади шляхом залучення та ефективного використання капітальних ресурсів. Ця категорія виходить



за межі простого кількісного накопичення інвестицій, охоплюючи структурну модернізацію та підвищення конкурентоспроможності територіальної системи. Водночас механізми публічного управління трактуються як сукупність методів, важелів та інструментів впливу суб'єктів владних повноважень на інвестиційне середовище. Вони спрямовані на гармонізацію інтересів держави, бізнесу та місцевих мешканців для забезпечення сталого зростання території на основі стратегічного планування та прогнозування.

Методологічна цілісність публічного управління інвестиційним процесом досягається через синергію адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Сучасна парадигма управління вимагає відходу від жорсткого централізованого розподілу ресурсів на користь адаптивних стратегій, де громада виступає як повноцінний суб'єкт ринку – сервісний хаб, що пропонує інвестору не лише ресурси, а й високий рівень безпеки та інтелектуальний потенціал. Такий підхід дозволяє трансформувати інвестиційну політику з реактивної (відповідь на зовнішні запити) у проактивну, де стратегічний розвиток стає результатом свідомого вибору та скоординованих дій органів публічної влади.

Мета публічного управління територіальним розвитком полягає у забезпеченні балансу між економічною ефективністю (максимальне використання потенціалу регіонів для загального добробуту) та соціальною справедливістю (створення рівних можливостей для досягнення добробуту мешканцями всіх територій) [7].

Сучасний стан інвестиційного забезпечення громад характеризується суттєвою трансформацією ролі місцевого самоврядування: від пасивного спостерігача до активного суб'єкта інвестиційної політики. Децентралізація надала громадам повноваження самостійно формувати інвестиційний профіль, проте повномасштабна війна внесла корективи у джерела надходжень. Ключовою тенденцією сьогодні є перехід від прямого іноземного інвестування (ПІІ) до донорського та грантового капіталу (наприклад, через програми USAID HOVERLA або U-LEAD з Європою), який спрямовується на критичну інфраструктуру.

Процес релокації бізнесу в умовах повномасштабної війни став потужним каталізатором трансформації економічного ландшафту західних регіонів України, зокрема Львівської та Закарпатської областей. Ці громади продемонстрували високу адаптивність, запропонувавши підприємствам із прифронтових зон не лише безпекову інфраструктуру, а й комплексні програми інституційної підтримки, включаючи спрощення доступу до земельних ділянок та логістичних вузлів. Як наслідок, екзогенний шок від переміщення капіталу перетворився на стратегічний ресурс: інтеграція нових виробничих потужностей дозволила громадам диверсифікувати структуру місцевої економіки та суттєво підвищити рівень самодостатності бюджетів.

Громади Львівської та Закарпатської областей завдяки релокації бізнесу з прифронтових зон змогли не лише зберегти, а й наростити інвестиційний потенціал. Зокрема, створення індустріальних парків (наприклад, «Захід Ресурс» у Городку [8]) дозволило залучити промислові підприємства, забезпечивши громаду робочими місцями та новими податковими надходженнями. Водночас спостерігається тенденція до цифровізації інвестиційних процесів: громади активно створюють інвестиційні паспорти в цифровому форматі та інтегрують свої проекти в державну систему DREAM, що забезпечує прозорість залучення коштів на відновлення.

Львівська область продемонструвала ефективність кластерного підходу до релокації, прийнявши понад 250 великих підприємств, що дозволило регіону очолити загальнодержавний рейтинг за кількістю переміщених активів. Показовим є досвід машинобудівних та меблевих виробництв, зокрема компанії «MatroLuxe», яка не лише відновила операційну діяльність, а й стимулювала розвиток локальних постачальників сировини. Розбудова індустріальних парків, а саме «M10 Lviv Industrial Park» створила умови для швидкої інституційної адаптації бізнесу, забезпечивши синергію між релокованими потужностями та місцевою інженерною інфраструктурою, що трансформувало регіон у ключовий виробничий центр західної України.

Закарпатська область, ухваливши понад 400 суб'єктів господарювання, змістила акцент на використання свого транскордонного потенціалу та природно-ресурсного базису. Релокація підприємств деревообробної галузі та меблевого сектору (наприклад, «Термопал») дозволила компаніям мінімізувати логістичні витрати завдяки близькості до європейських ринків збуту. Крім того, створення Закарпатського ІТ-кластеру, що об'єднало потужності провідних технологічних компаній, забезпе-

чило стабільний приплив інтелектуального капіталу та суттєве зростання надходжень до місцевих бюджетів через механізми ПДФО, змінюючи спеціалізацію регіону з переважно рекреаційної на високотехнологічну.

Спільним вектором розвитку обох областей стало формування нової логістичної архітектури, зокрема будівництво «сухих портів» та мультимодальних терміналів, що стало відповіддю на запити експортноорієнтованого релокованого бізнесу. Інвестиції у власну енергонезалежність та встановлення когенераційних установок на базі переміщених підприємств сприяли підвищенню загальної енергетичної стійкості громад-реципієнтів. Таким чином, інтеграція зовнішніх виробничих циклів у місцеву середу Львівщини та Закарпаття де-факто сформувала нові точки економічного зростання, які визначатимуть контури територіального розвитку в межах стратегії повоєнної відбудови країни.

Досвід Львівщини свідчить про ефективність моделі створення індустріальних парків як точок концентрації релокованого бізнесу. Завдяки синергії місцевого самоврядування та підприємців, регіон зміг абсорбувати значну кількість підприємств машинобудівної, харчової та легкої промисловості, що забезпечило ефект мультиплікації: створення нових робочих місць забезпечило активізацію людських ресурсів, що стимулювало внутрішній споживчий попит та динамічний розвиток сфери послуг. На Закарпатті ж акцент було зроблено на використанні транскордонного потенціалу, що дозволило релокованим компаніям швидше інтегруватися в європейські ланцюги доданої вартості, перетворюючи область на стратегічний логістичний хаб країни.

Вимушене переміщення підприємств внаслідок воєнних дій створює передумови для формування нової економічної карти України, де західні регіони суттєво нарощують свій індустріальний потенціал. Прогнозована модель «підвійної присутності» – коли бізнес одночасно відновлює активність у деокупованих містах та зберігає підрозділи у громадах, які забезпечили інституційну та інфраструктурну підтримку, – вимагає від держави перегляду підходів до регіональної політики. Врахування цього дуалізму дозволить максимізувати інвестиційний ефект та оптимізувати навантаження на інфраструктуру в масштабах усієї країни [9].

Науковий інтерес становить той факт, що приплив інвестицій у ці регіони не обмежився короткостроковим ефектом «рятування» активів, а переріс у сталий тренд нарощування інвестиційного потенціалу. Громади перейшли від пасивного приймання бізнесу до активного розбудови екосистем, де взаємодія між місцевою владою, релокованими структурами та академічною спільнотою формує інноваційні кластери. Таким чином, успішна практика Львівської та Закарпатської областей де-факто створює нову архітектуру регіонального розвитку, де релокація виступає не лише як антикризовий інструмент, а як фундаментальний фактор модернізації економіки в межах парадигми відбудови краще, ніж було (Build Back Better).

Формування сприятливого інвестиційного клімату сьогодні стикається з низкою критичних бар'єрів, серед яких домінують безпекові ризики та відсутність дієвих механізмів страхування воєнних ризиків для приватного капіталу. Критичним бар'єром для громад є значний дефіцит кваліфікованих людських ресурсів, здатних професійно готувати проектно-кошторисну документацію за міжнародними стандартами, що часто стає на заваді отриманню коштів від міжнародних фінансових організацій (МФО).

Прикладом системного бар'єра є обмеженість місцевих бюджетів у співфінансуванні великих проєктів, що вимагається більшістю донорів. Окрім того, руйнування логістичних ланцюгів та енергетичної інфраструктури (наприклад, постійні атаки на енергосистему Одеського регіону) змушують інвесторів закладати вищі ризики в бізнес-плани, що знижує загальну рентабельність проєктів. У контексті повоєнного відновлення серйозним викликом є також невідповідність застарілої містобудівної документації громад (Генеральних планів) новим реаліям та потребам інноваційного бізнесу. Подолання цих бар'єрів потребує впровадження нових інструментів публічного управління, таких як створення агенцій регіонального розвитку та активне використання державно-приватного партнерства (ДПП).

Аналіз досвіду країн Європейського Союзу дозволяє виокремити ключові механізми, які можуть стати фундаментом для трансформації української системи публічного управління (рис. 1).

Якщо говорити про *принцип «Знизу-вгору» (Bottom-up) та методологію LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale)*, то на відміну від директивного управління, європейська практика базується на ініціативі самих громад. Ключовим є залучення місцевих жителів, бізнесу та неурядових організацій до формування інвестиційного портфеля. Це забезпечує високу життєздатність проєктів, оскільки вони відповідають реальним потребам локальної економіки.

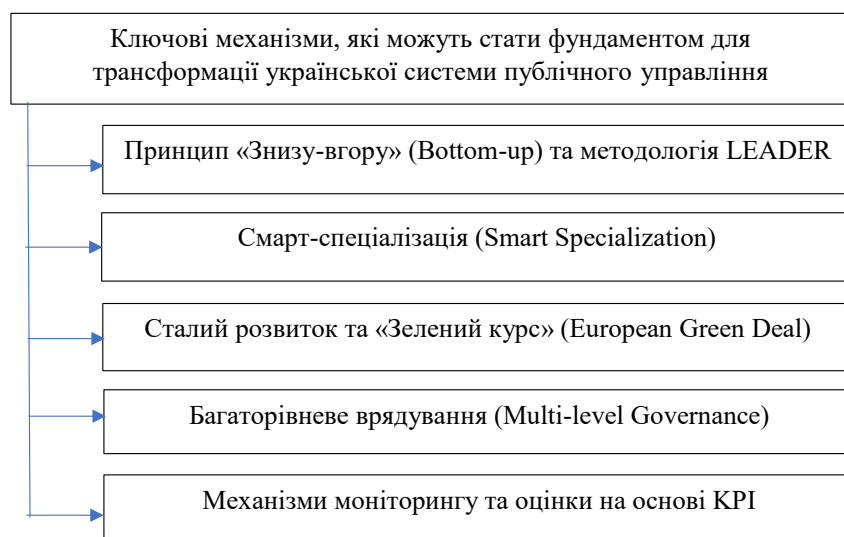


Рис. 1. Фундаментальні механізми трансформації системи публічного управління

Джерело: розроблено авторами

Смарт-спеціалізація (Smart Specialization) – це один із найважливіших орієнтирів ЄС. Він передбачає, що регіон не намагається розвивати все одночасно, а інвестує в ті галузі, де має унікальні переваги (науковий потенціал, географію або традиційні промисли). Для України це означає відхід від типових планів розвитку до індивідуальних стратегій «розумного» зростання.

Європейські інвестиційні фонди (наприклад, ERDF(Європейський фонд регіонального розвитку)) пріоритезують проекти, що відповідають екологічним стандартам. Нам варто запозичити систему «зелених фільтрів» для інвестицій, де підтримку отримують енергоефективні підприємства та цифрові стартапи, що мінімізують вплив на довкілля (*Сталий розвиток та «Зелений курс» (European Green Deal)*).

Ефективність інвестицій в ЄС забезпечується чіткою координацією між місцевим, регіональним, національним та наддержавним рівнями. Важливим досвідом є створення потужних Агенцій регіонального розвитку, які виконують роль «єдиного вікна» для інвестора, знімаючи з нього бюрократичне навантаження (*багаторівневе врядування (Multi-level Governance)*).

В європейській практиці фінансування проектів жорстко прив'язане до результатів. Якщо інвестиційний проект не досягає запланованих індикаторів (кількість робочих місць, рівень залучених приватних коштів), фінансування може бути призупинено. Це стимулює відповідальне управління ресурсами (*механізми моніторингу та оцінки на основі KPI*).

Європейський досвід вчить, що публічне управління інвестиціями – це не лише пошук грошей, а передусім створення прозорої екосистеми, де громада має стратегію, цифрові інструменти контролю та стабільні «правила гри» для бізнесу.

Для України євроінтеграція в контексті регіональної політики – це не просто отримання грантів, а перехід до якісно нової моделі управління.

Ось приклади, що демонструють різні підходи: від стимулювання депресивних регіонів до розвитку високотехнологічних кластерів, а саме конкретні інвестиційні моделі європейських країн, які найбільш релевантні для українських громад.

Досвід Польщі у впровадженні моделі спеціальних економічних зон (СЕЗ) та індустріальних парків демонструє високу ефективність використання податкових преференцій як інструменту регіонального розвитку. Функціонування 14 СЕЗ базується на наданні інвесторам пільг із податку на прибуток підприємств у розмірі до 50% від обсягу капіталовкладень, що стимулює приплив зовнішніх ресурсів у стратегічно важливі галузі. Ключова роль у цьому процесі належить місцевим громадам, які забезпечують підготовку земельних ділянок форматів “greenfield” та “brownfield”, розбудову інженерно-транспортної інфраструктури та комплексний адміністративний супровід проектів. Такий підхід підкреслює, що інвестиційна привабливість території безпосередньо залежить від здатності муніципальної влади створювати якісну логістичну базу, яка трансформує громаду на конкурентоспроможний об'єкт для капіталу.

Досвід Естонії у впровадженні моделі цифровізації та підтримки стартап-екосистем підтверджує, що стратегічне фокусування на «розумному» розвитку дозволяє нівелювати економічне відставання навіть віддалених територій. Механізм такої трансформації базується на державних інвестиціях у цифрову інфраструктуру та освіту в поєднанні з функціонуванням регіональних інноваційних хабів, які інтегрують місцевий інтелектуальний продукт у європейські мережі фінансування. Важливим аспектом є активна роль громад, які створюють експериментальні правові режими для апробації новітніх технологій та стимулюють молодіжне підприємництво. Це доводить, що цілеспрямований розвиток людського капіталу та цифровізація публічних послуг можуть стати ефективним компенсаторним механізмом для сільських територій, де відсутня потужна промислова база, перетворюючи їх на високотехнологічні осередки економічного зростання.

Модель «Спільного завдання» (GRW) та принцип «протитоку» в Німеччині базується на вирівнюванні економічного рівня між багатими та біднішими регіонами. Програма GRW (Joint Federal/Länder Task) надає субсидії бізнесу та на розвиток інфраструктури саме в тих громадах, де рівень безробіття вищий за середній. Використання принципу «протитоку» – місцеві плани розвитку (Bebauungsplan) мають узгоджуватися з державними, але держава не може нав'язати проєкт без згоди громади. І як урок для України – державна підтримка має бути адресною (фокус на слабших громадах) і обов'язково узгодженою з місцевим баченням.

Досвід Чехії у залученні інвестицій з високою доданою вартістю свідчить про успішну трансформацію національної економіки від моделі промислового аутсорсингу до формування потужних науково-дослідних центрів. Завдяки скоординованій діяльності національної агенції CzechInvest та муніципалітетів було впроваджено механізм «готових рішень», що передбачає інтеграцію податкових преференцій із цілеспрямованою підготовкою профільних кадрів у місцевих закладах освіти. Особлива роль у цій стратегії відведена громадам, які через інвестування у житлове будівництво та розвиток соціальної сфери підвищують локальну якість життя, роблячи територію привабливою для висококваліфікованих іноземних фахівців. Такий підхід підкреслює, що сучасна інвестиційна привабливість регіону формується не лише фіскальними інструментами, а й рівнем безпеки, розвиненістю освітньої та рекреаційної інфраструктури, що стає визначальним чинником у боротьбі за інтелектуальний капітал.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду стимулювання регіонального розвитку надано в таблиці 1.

Ці приклади ілюструють, що європейський орієнтир – це перехід від пасивного очікування дотацій до активного маркетингу своєї території.

Ключовим вектором адаптації європейського досвіду у практику публічного управління України є перехід від централізованої моделі управління до принципів субсидіарності та децентралізації, що передбачає розширення фінансової автономії територіальних громад. Впровадження інструментів Smart-спеціалізації (Smart Specialization) дозволить українським регіонам ідентифікувати унікальні конкурентні переваги та зосередити стратегічні інвестиції на інноваційних секторах із високою доданою вартістю. Важливим кроком на цьому шляху є гармонізація вітчизняного законодавства з регламентами ЄС щодо державної допомоги та регіональної політики, що створить прозорі правила гри для іноземних інвесторів і забезпечить ефективне використання фондів передвступної допомоги.

Іншим стратегічним напрямком є розвиток механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) та стимулювання міжмуніципального співробітництва. Європейська практика свідчить, що залучення приватного капіталу до об'єктів критичної інфраструктури та соціальної сфери є найефективнішим за умови функціонування дієвих регіональних агентств розвитку. Адаптація цих механізмів в Україні потребує створення цифрових платформ для моніторингу інвестиційних проєктів та впровадження принципів Good Governance, зокрема підзвітності та інклюзивності. Це дозволить мінімізувати корупційні ризики та підвищити рівень довіри міжнародних фінансових інституцій до спільних проєктів відновлення.

Нарешті, адаптація європейських орієнтирів неможлива без інвестицій у людський капітал та цифровізацію управлінських процесів. Дорога до успішної інтеграції лежить через впровадження стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance) на рівні муніципального управління, що є обов'язковою вимогою для сучасного європейського інвестиційного середовища. Формування професійного зв'язку публічних службовців, здатних розробляти стратегічні плани за методологією ЄС та працювати з грантовими програмами типу Horizon Europe, стане фундаментом для сталої трансформації громад. Таким чином, синергія цифрових рішень та високої компетенції кадрів забезпечить конвергенцію українського публічного управління з найкращими практиками Європейського простору.

Порівняльний аналіз моделей регіонального розвитку та залучення інвестицій

Країна	Ключовий механізм стимулювання	Роль місцевої громади (муніципалітету)	Ефект для громади	Досвід для України
Польща	Податкові пільги на прибуток до 50% від обсягу капіталовкладень	Підготовка земельних ділянок (greenfield/brownfield) та інженерних комунікацій	Створення робочих місць	Створення «інфраструктурного магніту» для капіталу через якісну логістику
Естонія	Державні інвестиції в IT-інфраструктуру, освіту та доступ до європейських фондів	Впровадження експериментальних правових режимів та підтримка молодіжного підприємництва	Подолання географічної ізоляції	Компенсація відсутності промисловості розвитком людського капіталу та цифровізацією
Німеччина	Адресні субсидії для депресивних регіонів з високим рівнем безробіття	Узгодження планів розвитку через принцип «протитоку» (баланс інтересів держави та громади)	Вирівнювання доходів населення	Державна підтримка має бути цільовою та базуватися на згоді місцевої громади
Чехія	Механізм «готових рішень»: поєднання податкових канікул із підготовкою кадрів під замовника	Інвестування в якість життя: житло, соціальна інфраструктура, безпека та рекреація	Залучення інтелектуального капіталу	Формування інвестиційної привабливості через високу якість життя та розвиток соціальної інфраструктури

Джерело: власні дослідження

Окремим пріоритетом адаптації має стати відмова від сліпого копіювання досвіду однієї країни на користь синтетичного підходу, що передбачає поєднання найкращих елементів різних європейських моделей публічного управління. Україна має сформувати унікальну гібридну стратегію, інтегруючи успішні кейси польської моделі розбудови транспортної та муніципальної інфраструктури, естонського досвіду тотальної цифровізації державних сервісів (e-Governance) та чеської системи фокусування на підготовці висококваліфікованих кадрів для державного сектору. Така комбінація дозволить не лише врахувати національну специфіку, а й забезпечити синергетичний ефект, де цифрова прозорість Естонії та фаховість чеських управлінців стануть запорукою ефективного використання інвестиційного потенціалу, закладеного в інфраструктурні проекти за польським еталоном.

Переведення теоретичної парадигми стратегічного розвитку в площину практичної реалізації вимагає імплементації специфічного інструментарію публічного управління, що здатний виступити каталізатором інвестиційної активності та сформувати унікальні конкурентні переваги територій, а саме (рис. 2):



Рис. 2. Прикладні інструменти публічного управління стратегічним інвестиційним розвитком територій

Джерело: розроблено авторами

1. Брендинг та імідж території через концепцію «емоційного інтелекту» громади. Для великого інвестора критично важливі не лише податкові преференції, а й здатність місцевої влади до емпатії, розуміння неявних потреб бізнесу та створення комфортної екосистеми. Емоційний інтелект громади виявляється через її ідентичність, відкритість до інновацій та готовність локальної спільноти до партнерства. У цьому контексті територіальний брендинг стає механізмом зниження суб'єктивних ризиків, демонструючи стабільність та передбачуваність соціально-політичного клімату регіону.

2. Інноваційні форми державно-приватного партнерства (ДПП). Сучасна модель взаємодії передбачає перехід від простої оренди активів до глибокої ресурсної інтеграції: громада виступає партнер-співінвестором, надаючи земельну ділянку та існуючу інфраструктуру, тоді як бізнес забезпечує приплив передових технологій, управлінського досвіду та капіталу. Така кооперація дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти, які є непосильними для місцевого бюджету самостійно, гарантуючи при цьому інвестору довгострокові права на експлуатацію та повернення вкладених коштів.

3. Сервісна модель управління (Investment Concierge Service). На противагу традиційним бюрократичним методам, дана модель передбачає трансформацію місцевої адміністрації у сервісно-орієнтовану структуру, що забезпечує індивідуальний супровід кожного учасника інвестиційного процесу за принципом персоналізованого менеджменту проекту. Це передбачає підтримку проекту на всіх етапах – від вибору локації до вирішення операційних питань із підключенням до мереж. Впровадження такого підходу нівелює адміністративні бар'єри та формує культуру взаємної відповідальності, де публічна влада сприймає успіх приватного бізнесу як ключовий показник власної ефективності.

Рисунок 2 розкриває змістовне наповнення та логічну послідовність реалізації трьох основних управлінських інструментів. Брендинг та імідж території фокусується на створенні унікальної ідентичності та «емоційного інтелекту» громади для зниження суб'єктивних ризиків інвестора. Інноваційні форми ДПП демонструють синергію ресурсів для реалізації масштабних проектів. Сервісна модель управління відображає трансформацію адміністрації у формат Investment Concierge Service, що передбачає комплексний адміністративний патронат та повний фасилітаційний супровід інвестиційних проектів.

Ефективна повоєнна відбудова України базується на поєднанні державних стратегій із активною роллю територіальних громад, які після реформи децентралізації отримали повноваження для залучення інвестицій та розробки власних сценаріїв розвитку. Пріоритетне використання територіально-орієнтованих механізмів і реалізація місцевих ініціатив не лише оптимізують відновлення інфраструктури, а й значно посилять економічний ефект від загальнонаціональних проектів завдяки кращому розумінню локальних потреб і ресурсів [10].

Висновки. В результаті дослідження встановлено, що стратегічний інвестиційний розвиток територій у сучасних умовах трансформується з процесу кількісного накопичення капіталу у складний механізм якісної модернізації через проактивне публічне управління. Доведено, що ефективність залучення інвестицій безпосередньо залежить від синергії прямих та опосередкованих інструментів, де особлива роль належить цифровізації (система DREAM), розвитку індустріальних парків та сервісної моделі «адміністративного патронату». Досвід Львівської та Закарпатської областей підтверджує, що в умовах воєнного стану адаптивність громад та їхня здатність створювати інституційні умови для релокованого бізнесу стають ключовими факторами формування нових точок економічного зростання та підвищення бюджетної самодостатності. Адаптація європейських орієнтирів, таких як смарт-спеціалізація, принципи LEADER та багаторівневе врядування є фундаментом для конвергенції української системи управління з простором ЄС. Перспективи подальшого розвитку територій полягають у переході до гібридної стратегії, яка поєднує цифрову прозорість естонської моделі, інфраструктурний досвід Польщі та чеський підхід до розвитку людського капіталу. Впровадження інноваційних форм державно-приватного партнерства та концепції «емоційного інтелекту» громад дозволить не лише мінімізувати воєнні ризики, а й забезпечити сталу трансформацію регіонів у межах парадигми “Build Back Better”, перетворюючи їх на конкурентоспроможні об'єкти глобального інвестиційного ринку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Крушельницький А.А., Пленцак В.А. Модернізація публічного управління повоєнного відновлення економіки та ревіталізації територій через механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності України. Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (42), 2024. С. 33–39. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/3/7.pdf> (дата звернення 03.04.2026)

2. Котов І.В. Механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні. *Держава та регіони*. 2023, № 2 (80). С. 106–110. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2023/19.pdf (дата звернення 02.04.2026)
3. Довгань В. І., Захаркевич Н. П. Механізми публічного управління розвитком територіальних громад у контексті імплементації принципів належного врядування ЄС та стратегічного курсу на євроінтеграцію. *Право та державне управління*. 2025 р., № 2. С. 392–399. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/56.pdf (дата звернення 01.04.2026)
4. Лопушинський І.П., Філіппова В.Д., Плющ Р.М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22> (дата звернення 01.04.2026)
5. Лугош Л. М. Інвестиційна привабливість регіону та механізми її забезпечення. *Сталий розвиток економіки*. № 3 (50). 2024. С. 244–248. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-36>
6. Глубицький О. І. Удосконалення механізму забезпечення публічного управління щодо регіонального розвитку. *Філософія та управління*. № 4 (8). 2025. С. 1–8. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/145/139>
7. Ковальський М. Р. Програмно-цільові методи публічного управління територіальним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19/2021. С.110–114. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2021/20.pdf
8. Індустріальний парк «Захід Ресурс». URL: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/zahid-resurs/
9. Якімова Л. (2024). Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємців. *Acta Academiae Beresasiensis. Economics*, № 1 (5), 214–229. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
10. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України: аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 78 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/ad_invest-regioni_03112023.pdf

REFERENCES:

1. Krushelnytskyi A.A., Plientsak V.A. (2024) Modernizatsiia publichnoho upravlinnia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky ta revitalizatsii terytorii cherez mekhanizm realizatsii stratehii mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti Ukrainy [Modernization of public administration of post-war economic recovery and revitalization of territories through the mechanism of implementing the strategy of international competitiveness of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, № 3 (42), 2024. S. 33–39. Available at: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/3/7.pdf> (accessed April 3, 2026)
2. Kotov I.V. (2023) Mekhanizmy publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom terytorialnykh hromad v Ukraini [Mechanisms of public management of sustainable development of territorial communities in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony*. № 2 (80). S. 106–110. Available at: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2023/19.pdf (accessed April 2, 2026)
3. Dovhan V. I., Zakharkivych N. P. (2025) Mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad u konteksti implementatsii pryntsyviv nalezhnoho vriaduvannia YeS ta stratehichnoho kursu na yevrointehratsiiu [Mechanisms of public management of the development of territorial communities in the context of the implementation of the principles of good governance of the EU and the strategic course for European integration]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. № 2. S. 392–399. Available at: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/56.pdf (accessed April 1, 2026)
4. Lopushynskiy I.P., Filippova V.D., Pliushch R.M. (2022) Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Mechanisms for ensuring the sustainable development of local communities in the context of the decentralisation of power in Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. № 4 (83). S. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22> (accessed April 1, 2026)
5. Luhosh L. M. (2024) Investytsiina pryvablyvist rehionu ta mekhanizmy yii zabezpechennia [Investment attractiveness of the region and mechanisms for its provision]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 3 (50). S. 244–248. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-36>
6. Hlubitskyi O. I. (2025) Udoskonalennia mekhanizmu zabezpechennia publichnoho upravlinnia shchodo rehionalnoho rozvytku [Improving the mechanism for ensuring public administration regarding regional development]. *Filosofia ta upravlinnia*. № 4 (8). S. 1–8. Available at: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/145/139>
7. Kovalskyi M. R. (2021) Prohramno-tsilovi metody publichnoho upravlinnia terytorialnym rozvytkom [Program-targeted methods of public management of territorial development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* № 19/2021. S. 110–114. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2021/20.pdf
8. Industrialnyi park “Zakhid Resurs” [Industrial Park “Zahid Resurs”]. Available at: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/zahid-resurs/
9. Yakymova L. (2024). Osoblyvosti relokatsii biznesu u voiennyi chas: dosvid ukraïnskykh pidprijemtsiv [Peculiarities of business relocation in wartime: the experience of Ukrainian entrepreneurs]. *Acta Academiae Beresasiensis. Economics*, no. 1 (5), pp. 214–229. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
10. Zhalilo Ia. A., Bakhur N. V., Holovka A. A. ta in. (2023) Terytorialno-oriientovani mekhanizmy stymuliuвання investytsii u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy: analit. dop. [Territorially oriented mechanisms for stimulating investments in the post-war reconstruction of Ukraine: analytical supplement]. / za nauk. red. Ya. A. Zhalila. Kyiv: NISD, 78 s. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/ad_invest-regioni_03112023.pdf

УДК 352: 351:339.92

JEL H70, O18, R58

Колонтай Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. **Смірнова Катерина Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. **Розмарина Альбіна Леонідівна**, кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. **Механізми публічного управління стратегічним інвестиційним розвитком територіальних громад та регіонів: вітчизняний досвід та європейські орієнтири.**

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади публічного управління стратегічним інвестиційним розвитком територій в умовах сучасних викликів. Розкрито сутність інвестиційної трансформації регіонів як процесу структурної модернізації та підвищення конкурентоспроможності територіальних систем. Проаналізовано інструментарій стимулювання інвестиційної активності, зокрема через створення індустріальних парків, цифровізацію послуг та впровадження сервісної моделі управління. Особливу увагу приділено досвіду Львівської та Закарпатської областей щодо адаптації до умов воєнного стану та ефективного використання потенціалу релокованого бізнесу. Визначено ключові європейські орієнтири, що мають стати фундаментом для реформування регіональної політики України. Обґрунтовано необхідність переходу до проактивної моделі управління, що базується на засадах субсидіарності, емоційного інтелекту громад та розвитку людського капіталу в межах парадигми післявоєнного відновлення.

Ключові слова: публічне управління, стратегічний розвиток територій, інвестиційна привабливість, територіальна громада, релокація бізнесу, індустріальні парки, цифровізація, державно-приватне партнерство, європейський досвід, людські ресурси, брендинг територій, повоєнне відновлення.

UDC 352: 351:339.92

JEL H70, O18, R58

Svitlana Kolontai, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Odesa I.I. Mechnikov National University. **Kateryna Smirnova**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Odesa I.I. Mechnikov National University. **Albina Rozmaryna**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Odesa I.I. Mechnikov National University. **Mechanisms of public management of strategic investment development of territorial communities and regions: domestic experience and European guidelines.**

The article conducts a comprehensive study of theoretical, methodological and practical aspects of public management of strategic investment development of territories in conditions of systemic challenges and martial law. Investment development is considered not as a purely quantitative increase in capital investments, but as a qualitative transformation of the economic potential of communities, based on structural modernization and increasing global competitiveness. The classification of instruments for stimulating investment activity is detailed. Particular attention is paid to the transformation of the role of local governments from passive observers to active market actors – service hubs. The example of Lviv and Transcarpathian regions proves that the exogenous shock caused by a full-scale war and business relocation, provided competent public administration, can become a catalyst for economic growth. It is found that the creation of industrial parks and logistics hubs (multimodal terminals) allowed these regions not only to absorb the relocated assets, but also to form new industrial clusters with high added value. A comparative analysis of successful European models (Poland, Estonia, Germany and the Czech Republic) was conducted, on the basis of which key guidelines for Ukraine were identified: the introduction of smart specialization, multi-level governance and ESG principles in municipal management. The need to transition to a proactive service management model based on the principle of “Investment Concierge Service”, which provides for full administrative support for the investor, was substantiated. The conclusion was formulated that the synergy of digital solutions (DREAM system), innovative forms of public-private partnership and high competence of public servants is a fundamental condition for the implementation of the Build Back Better strategy and the successful convergence of the Ukrainian investment space with European standards.

Key words: public administration, strategic development of territories, investment attractiveness, territorial community, business relocation, industrial parks, digitalization, public-private partnership, European experience, human resources, branding of territories, post-war recovery.