

**Олексій Оболенський**  
професор, доктор економічних наук, професор  
кафедри регіоналістики і туризму  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана  
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна  
e-mail: knauob@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-6828-9224

**Вікторія Косицька**  
аспірантка освітньо-наукової програми  
«Публічне управління та адміністрування»  
кафедри регіоналістики і туризму  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана  
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна  
e-mail: viktoriiia@vi-lawyers.com  
ORCID: 0009-0002-1530-8705

**Віра Огородник**  
професор, доктор економічних наук, професор  
кафедри регіоналістики і туризму  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана  
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна  
e-mail: ohorodnyk.vira@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0003-2031-1896

#### **РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

**Oleksiy Obolenskyi**  
Doctor of Economic sciences, D.Sc. (Economics), Professor  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman Kyiv,  
54/1 Beresteysky prospect (Prospect Peremogy) 03057 Kyiv Ukraine  
e-mail: knauob@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-6828-9224

**Viktoriya Kosytska**  
PhD student of the educational and scientific program  
«Public management and administration»  
department of regional studies and tourism  
Kyiv National University of Economics  
named after Vadym Hetman  
54/1 Beresteysky prospect (Prospect Peremogy) 03057 Kyiv Ukraine  
e-mail: viktoriiia@vi-lawyers.com  
ORCID: 0009-0002-1530-8705

**Vira Ohorodnyk**  
Doctor of Economic sciences, D.Sc. (Economics), Professor  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman Kyiv,  
54/1 Beresteysky prospect (Prospect Peremogy) 03057 Kyiv Ukraine  
e-mail: ohorodnyk.vira@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0001-6828-9224

## DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FORMATION OF LOCAL DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

**Анотація.** Сьогоднішні реалії економічного розвитку України підвищують роль публічно-приватного партнерства через взаємодію різних стейкхолдерів при стратегічному плануванні місцевого розвитку. Повоєнне відновлення є багатогранним процесом. Стаття досліджує публічно-приватне партнерство при формуванні стратегій місцевого розвитку, які засновані на ефективності прийняття рішень, значущості соціально-економічних заходів в повоєнній відбудові, і багато в чому залежать від взаємодії органів публічної влади та приватного сектору. Аналізуючи роль взаємовідносин публічної влади і приватного сектору при плануванні та впровадженні стратегій місцевого розвитку були виявлені основні фактори, які визначають ефективність їх взаємодії. Результати дослідження підкреслюють необхідність врахування потреб усіх суб'єктів публічно-приватного партнерства, включаючи врахування потреб територіальної громади у процесі формування стратегії місцевого розвитку. Приділяється увага взаємодії з міжнародними партнерами, що може забезпечити додаткові ресурси та підтримку у повоєнному відновленні України. Запропоновано заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності взаємодії стейкхолдерів та забезпечуватимуть більш узгоджене та результативне планування та реалізацію стратегій місцевого розвитку повоєнної відбудови в Україні. До таких заходів відносяться — створення платформи для регулярного діалогу між стейкхолдерами, застосування сучасних, інноваційних технологій, розробка спільних індикаторів ефективності для оцінки впливу стратегій та спільного визначення критеріїв успіху, моніторинг, доступ до інформації.

**Ключові слова:** публічно-приватне партнерство, територіальна громада, стратегія місцевого розвитку, соціально-економічний розвиток, сталий регіональний та місцевий розвиток, партнерські відносини, повоєнна відбудова.

Abstract. Today's realities of the economic development of Ukraine increase the role of public-private partnership through the interaction of different stakeholders in the strategic planning of local development. Post-war reconstruction is a multifaceted process. The article examines the public-private partnership in the formation of local development strategies, which are based on the effectiveness of decision-making, and the importance of socio-economic measures in post-war reconstruction, and largely depend on the interaction of public authorities and the private sector. Analyzing the role of the relationship between public authorities and the private sector in the planning and implementation of local development strategies, the main factors that determine the effectiveness of their interaction were identified. The results of the study emphasize the need to take into account the needs of all subjects of public-private partnership, including taking into account the needs of the territorial community in the process of forming a local development strategy. Attention is paid to interaction with international partners, which can provide additional resources and support. Measures are proposed that will contribute to increasing the effectiveness of stakeholder interaction, despite the possibility of conflict situations and misunderstandings, while ensuring more coordinated and effective planning and implementation of local development strategies for post-war reconstruction in Ukraine, which include — the creation of a platform for regular dialogue between stakeholders, application modern, innovative technologies, development of joint performance indicators for assessing the impact of strategies and joint definition of success criteria, monitoring, access to information.

**Keywords:** public-private partnership, stakeholders, territorial community, local development strategy planning, efficiency and effectiveness, partnership relations, post-war reconstruction.

JEL codes: L33;H54;H72

**Постановка проблеми.** Розвиток національної економіки в умовах надзвичайної ситуації, викликаній воєнною агресією проти України, вимагає системного підходу до стратегічного планування як складової цілісної системи планування місцевого розвитку з метою повоєнної відбудови. Повоєнна відбудова є складним та багатограним процесом, який вимагає участі різних зацікавлених сторін /стейкхолдерів (зокрема, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, міжнародних організацій — Світового банку, ЄБРР, ООН тощо, міжнародних, національних і регіональних представників бізнесу, інвесторів, громадян та об'єднань громадян) для створення ефективних стратегій місцевого розвитку, де враховуватимуться інтереси усіх зацікавлених сторін.

У процесі здійснення територіального планування розвитку обов'язково враховують різні чинники, серед яких виокремлюються економічні, просторові, історичні, культурно-духовні, соціальні, екологічні тощо. Тому на рівні території розробляють низку планувальних документів, базовими видами яких на місцевому рівні є: (1) стратегії місцевого розвитку; (2) просторові програми (генеральні плани населених пунктів); (3) щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території [1, с. 9].

Ефективність прийняття рішень, значущість соціально-економічних та організаційних заходів у повоєнній відбудові багато в чому буде залежати від участі стейкхолдерів (зацікавлених осіб: фізичних або юридичних осіб, національних та міжнародних урядових / неурядових організацій, тощо), тобто, осіб, які прямо чи опосередковано впливають на кінцевий результат (проекти, заходи тощо) та/або мають певні очікування від результатів проектів/заходів як соціальних, так і фінансових. Розробка та реалізація ефективних соціально-економічних стратегій у повоєнній відбудові сприятиме відновленню умов проживання населення, функціонуванню ринків, збільшенню кількості робочих місць, залученню інвестицій, сталому економічному відновленню територій, регіонів та країни в цілому.

Однак, проблематика розвитку публічно-приватного партнерства при плануванні таких стратегій ще не достатньо розкрита у наукових дослідженнях. Цим обумовлюється актуальність даного напрямку, і саме цей аспект виявляється ключовим для успішної реалізації стратегій, орієнтованих на розумне зростання.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Розвиток публічно-приватного партнерства через ефективну взаємодію стейкхолдерів (громадськість, бізнес, державні та неприбуткові організації, органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, іноземні партнери та інвестори тощо) при плануванні стратегій місцевого розвитку розглядається в багатьох іноземних та вітчизняних наукових дослідженнях. Більшість іноземних науковців, й зокрема Lines R. & Selart M., визначають публічно-приватне партнерство як феномен участі різних стейкхолдерів при плануванні стратегій місцевого розвитку як спільне залучення учасників до процесів прийняття рішень пов'язане з підготовкою стратегій розвитку та планів дій [2]. Як зазначають у своїй праці Cisilino F. & Monteleone A., участь значної кількості зацікавлених осіб дозволяє оптимізувати встановлення цілей розвитку та підвищити цінність програм розвитку шляхом їх кращої адаптації до реальних потреб учасників просторового планування [3]. Серед іноземних дослідників також слід виокремити праці Blomkamp E. [4]., Cruickshank L., ін. [5]., Carra M., ін. [6], Hrivnak M., ін. [7], Sisto R., ін. [8], у яких робиться акцент

на тому, що розвиток публічно-приватного партнерства при плануванні стратегій місцевого розвитку має на меті створити цінність, що окупить ці витрати через значимий результат територіального розвитку на етапі реалізації. З іншого боку існують й проблеми теорії і практики публічно-приватного партнерства, які, як досліджує MacAskill K., можуть призводити до конфліктів між колективними та індивідуальними інтересами, прояву дискримінаційного вибору зацікавлених сторін, символізму, браку часу та недостатнього досвіду місцевих стейкхолдерів тощо [9]. Серед вітчизняних науковців, які приділяли увагу даній проблематиці в умовах повоєнної відбудови слід виділити праці Дегтярьової І. О. та ін. [10], Завального О. В. та ін. [11], Могілат І. М. та Нижник О. М. [12] тощо. Окремі аспекти дослідження питань сталого розвитку та проблем економічного відновлення різних секторів економіки України відображені у працях Огородник В. В. [18-20], Оболенського О. Ю., Данилишина Б. М., Скидан О. [21] та інших.

**Методика дослідження.** При дослідженні даної проблематики було використано методи узагальнення, абстрагування для визначення сутності взаємодії стейкхолдерів при плануванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови; аналізу, групування, систематизації — для обґрунтування факторів, які визначають ефективність такої взаємодії; метод логічного аналізу в процесі розуміння системи цінностей взаємодії стейкхолдерів та успіху при плануванні стратегій місцевого розвитку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Регіональні та місцеві органи влади, національні та іноземні інвестори та донори, територіальні громади та громадські організації, громадяни як стейкхолдери, на сьогоднішній день, стикаються з великою кількістю проблем, що мають бути вирішені та від яких залежить якісний розвиток територіальних громад. Ефективність взаємодії стейкхолдерів при формуванні (або виробленні) стратегій залежить від консенсусного вибору стратегічних цілей та визначення технологій і ресурсів їх досягнення, створення підґрунтя для майбутнього розвитку.

Наше дослідження покликане зробити внесок у розуміння процесів взаємодії зацікавлених сторін при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови та сприяти ефективності реалізації цих процесів в Україні. Більш того, окремою та надскладною частиною планування стратегій стало визначення та зниження потенційних ризиків в умовах повоєнних реалій, адже різні громади і міста будуть мати зовсім різний потенціал та ступінь ризиковості до відновлення через наявність/відсутність критичної інфраструктури (водопостачання, енергоносії тощо).

**Метою дослідження** є обґрунтування напрямів розвитку публічно-приватного партнерства при формуванні стратегії місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови на основі впровадження взаємовигідного та ефективного співробітництва.

**Викладення основного матеріалу.** Однією з глобальних тенденцій сучасного світу є зростання ролі взаємодії публічної влади і приватного сектору при формуванні стратегій місцевого розвитку, які слід визначити як пріоритетний напрям розвитку територіальної громади. Вони найкраще враховують потреби населення та ресурси доступні для прийняття рішень на місцевому рівні, отже, ефективно зменшують навантаження на центральну владу [13, с. 7].

Загалом, публічно-приватне партнерство (далі — ППП) передбачає співпрацю між органами влади та приватним сектором, яке може використовуватися для фінансування, будівництва та експлуатації проектів, таких як мережі громадського транспорту, парки, інфраструктурні об'єкти, конференц-центри, що дозволяє швидше завершити проект [14].

При цьому, Європейська комісія розглядає ППП як партнерство між ЄС та приватним сектором, що має на меті наблизити результати проекту до ринку та покращити зв'язок між дослідженнями та суспільним зростанням, і де розподіляються повноваження і обов'язки, відповідальність та ризик, спільні інвестиції, ресурси [15]. ППП сприяє ефективному реагуванню на широкий спектр суспільних викликів, включаючи зміну клімату, підтримувати ефективність використання енергії та ресурсів, а також сприяти розвитку цифрових інновацій і безпеки в ЄС.

Отже, ППП — це партнерство між органами влади і місцевого самоврядування та приватним сектором з метою реалізації проектів територіального розвитку та/або надання послуг, що традиційно надаються структурами публічної сфери та сприяють підвищенню якості, ефективності і конкурентоспроможності територіального утворення та/або надання публічних послуг, прискоренню розвитку інфраструктури тощо.

Поділ суб'єктів ППП представлено на рис. 1.



Рис. 1. Суб'єкти публічно приватного-партнерства

Зауважимо, що ППП передбачає на довготривалість відносин між стейкхолдерами та віддзеркалює широкий спектр взаємин у межах цього суспільного, соціального явища, зокрема врахування участі органів місцевого самоврядування та громадськості.

Необхідно відзначити, що взаємовигідне співробітництво між державою, органами місцевого самоврядування та приватним бізнесом має на меті ефективну реалізацію інвестиційних проєктів, які спрямовані на вирішення проблем соціально-економічного розвитку відповідно до інтересів територіальних громад.

На нашу думку, основними факторами, що визначають ефективність ППП при плануванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови України є:

- активна участь всіх зацікавлених сторін;
- взаєморозуміння та комунікація;
- формування партнерських відносин;
- підтримка міжнародних партнерів;
- фінансова стабільність;
- відкритість до інновацій.

Крім зазначених факторів на розвиток ППП впливає процес управління конфліктами, які можуть виникати і зачіпати інтереси різних стейкхолдерів у територіальних громадах. При плануванні стратегій місцевого розвитку територіальні громади залучають експертів і науковців. Залучення представників різних сфер до процесу прийняття рішень і розробки стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови дасть можливість зекономити терміни (тобто час) та витрати. При цьому, під терміном (часом) розробки стратегій місцевого розвитку, слід враховувати вже прийняті та ті, що впроваджуються стратегії національного, регіонального та місцевого розвитку, що в деяких випадках тільки ускладнює взаємодію між стейкхолдерами. Для підвищення ефективності планування та врахування можливих ризиків, залучення стейкхолдерів має відбуватись через проведення громадських консультацій та обговорень для чіткого визначення потреб територіальної громади в розвитку їхніх територій. Така взаємодія публічної влади і приватного сектору фактично забезпечить не лише широке представлення інтересів цієї територіальної громади, а й підвищить зацікавленість у відповідних інвестиційних проєктах та їх цінність. Треба також враховувати, що для багатьох зацікавлених осіб метою участі в плануванні стратегій місцевого розвитку (а також, й реалізації подальших проєктів) є, в першу чергу, орієнтація на фінансовий результат — прибуток (приватні національні та міжнародні інвестори), тоді як для інших метою можуть виступати соціально значущі фактори (органи виконавчої влади та місцевого самоврядування як представники народу, благодійні фонди чи гуманітарні організації).

Для досягнення остаточної мети та ефективного стратегічного планування, у такому випадку, потрібна ефективна комунікація між стейкхолдерами, яка сприятиме інформаційній прозорості щодо розробки стратегій і прийняття рішень та їх реалізації. Так, партнерство з підприємствами, промисловими та торговельними компаніями сприятиме підвищенню економічної активності в регіоні, створенню робочих місць, залученню інвестицій; співпраця з міжнародними організаціями сприятиме забезпеченню технічної та фінансової підтримки; залучення науковців, експертів та винахідників — розробці та впровадженню

інновацій; координація з боку органів влади — сприятиме узгодженню стратегій місцевого розвитку із вже затвердженими стратегіями національного, регіонального та місцевого розвитку. Отже, таке партнерство між публічною владою та приватним сектором призведе до ефективної та результативної взаємодії усіх стейкхолдерів, враховуючи місцеві традиції та культурні особливості. Усе це є необхідним для забезпечення легітимності розробки стратегій місцевого розвитку та прийняття стратегій, а також для того, щоб гарантувати, що вони відповідають дійсним потребам та очікуванням різних груп населення територіальної громади під час повоєнної відбудови.

З огляду на викладене у сукупності, вбачається, що ППП відіграє важливу роль у формуванні стратегій місцевого розвитку, особливо в умовах повоєнної відбудови в Україні, коли існує потреба в широкій участі та співпраці всіх стейкхолдерів. Ефективна та результативна взаємодія між стейкхолдерами сприятиме забезпеченню відкритого обміну інформацією та консенсусу між стейкхолдерами для уникнення конфліктів, і досягненню цілей при формуванні стратегій місцевого розвитку.

Вважаємо, що ефективність та результативність може досягатися шляхом організації регулярних нарад, конференцій, або робочих груп, де зацікавлені особи можуть висловлювати свої думки, ділитися ідеями та обговорювати ключові питання; через здійснення громадських консультацій для залучення громадськості та отримання їхнього погляду на стратегії розвитку регіону, територіальної громади і країни в цілому. Основними аспектами взаємодії та комунікації між стейкхолдерами є забезпечення доступу до інформації про процес розробки стратегій, включаючи ціль, принципи завдання, обґрунтування рішень та результати, активне вислуховування ідей, зауважень та побажань зацікавлених сторін, врахування інтересів територіальних громад, аналіз їхньої конструктивної критики та використання цього аналізу для вдосконалення стратегій. А використання різноманітних каналів комунікації, таких як веб-сайти, соціальні мережі, публічні заходи охопить максимальну аудиторію.

Крім ефективної взаємодії та комунікації стейкхолдерів, що створить умови для забезпечення легітимності, підтримки та успіху стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови в Україні вагомим роль відіграють і партнерські відносини. Розвиток партнерства та співпраці між органами публічної влади, громадськістю, бізнесом та іншими стейкхолдерами є необхідною умовою для спільної реалізації стратегій. Роль партнерських відносин при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови в Україні також є важливою для забезпечення успішності та сталості реалізації цих стратегій. Партнерство в цьому контексті передбачає співпрацю різних зацікавлених сторін, таких як органи публічної влади, громадські організації, бізнес, наукові та освітянські структури та об'єднання та міжнародні організації.

Необхідною умовою при стратегічному плануванні є чітка специфікація ролей і завдань, ступеню відповідальності в процесі прийняття рішень для кожного стейкхолдера з метою ефективного виконання стратегій. Крім того, залучення експертів з різних сфер, таких як економіка та фінанси, публічне управління, архітектура та будівництво, а також залучення ІТ-спеціалістів, програмістів, аналітиків, соціологів і психологів, консультантів з міжнародного бізнесу надасть можливість комплексно підійти до оцінки ситуації та розробки стратегій.

Співпраця з міжнародними організаціями, фінансовими установами та донорами в умовах повоєнної відбудови України є необхідною умовою для отримання ресурсів та підтримки економічного та соціального розвитку. Маємо переконання, що саме через об'єднання зусиль між вітчизняними зацікавленими сторонами, міжнародними організаціями та установами буде забезпечена стійкість реалізації стратегій.

Від органів публічної влади та місцевого самоврядування вже зараз та, тим більше, після закінчення війни вимагається створення сприятливого середовища для партнерських відносин, що сприятиме ефективній реалізації стратегій. Саме партнерські відносини відіграють ключову роль у забезпеченні успішної реалізації стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови, і забезпечують координацію зусиль та використання різноманітних ресурсів для досягнення загальних цілей розвитку громад.

При плануванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови на увагу заслуговує також розробка механізмів залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації стратегій та прозора підзвітність громадськості. Основними заходами повоєнного відновлення має бути проведення фінансового та технічного аудиту територіальної громади для визначення обсягів інвестування і формування стратегій місцевого розвитку, визначення першочергових потреб територіальних громад, здійснення пріоритезації для планування надходження необхідних обсягів інвестування, розробка поточних планів відновлення, та, як наслідок, розробка стратегії [11, с. 90].

Забезпечення фінансової стабільності територіальної громади в умовах повоєнної відбудови в Україні при розробці стратегій місцевого розвитку є важливим аспектом, оскільки вона визначає здатність територіальної громади ефективно управляти фінансовими ресурсами для реалізації запланованих заходів та досягнення стратегічних цілей. Для забезпечення фінансової стабільності необхідна різноманітність джерел фінансування, такі як бюджетні асигнування, інвестиції, гранти, благодійні внески та пожертвування, меценатство, кредити, а також партнерство з приватним сектором та міжнародними організаціями, через які будуть залучені кошти. Ретельне планування та використання фінансових ресурсів за призначенням сприятиме досягненню сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади. Ефективне використання ресурсного потенціалу територіальної громади, підтримка місцевих підприємств, надасть територіальній громаді переваги у вигляді збору податків та сприяння збільшенню кількості робочих місць. Окрім того, диверсифікація інвестиційних проєктів та джерел залучення фінансових ресурсів зменшить фінансові ризики, що матиме більш позитивні наслідки для підтримки соціально-економічних ініціатив територіальних громад.

Формування ефективних стратегій і залучення інноваційних інструментів (наприклад, новаторські методи фінансування — венчурний капітал, інноваційні технології, залучення досвідчених експертів та ін.) для стимулювання підприємницьких ініціатив є фундаментальною основою для вирішення усіх питань місцевого значення [10, с. 124]. Відкритість до інновацій у розробці стратегій місцевого розвитку сприятиме досягненню сталого та успішного відновлення територій в Україні. Це передбачає готовність впроваджувати новаторські підходи, технології та ідеї з метою створення ефективних і розвинених спільнот.



Впровадження інновацій вимагає створення сприятливого інвестиційного клімату для їх розвитку, а саме для інноваційних центрів, стартапів, лабораторій та інших платформ.

Безумовною умовою сталого економічного відновлення регіонів України є запозичення міжнародного досвіду для відновлення міст та інфраструктурних об'єктів у територіальних громадах. Одним з уже реалізованих проєктів є приклад часткової відбудови м. Буча в Київській області за рахунок іноземних інвесторів. Рівно за рік по вулиці Вокзальній (повністю розтрощеній і знищеній вулиці під час окупації міста в 2022 році) американська некомерційна організація Global Empowerment Mission (GEM) спільно з партнерами та місцевою владою відремонтували 110 будинків, у близько 20-ти з них провели значніші ремонтні роботи, практично всюди відновили вікна й дахи, 12 повністю зруйнованих будинків були відбудовані з нуля. Крім того, унаслідок активних бойових дій у березні 2022 року було зруйновано більшість інфраструктурних об'єктів, зокрема: електроопори, комунікації, дорожнє покриття. У 2023 році все це було відбудовано за рахунок приватного сектору спільно з міською владою [16].

Також, подальший розвиток партнерства публічної влади з приватними компаніями (а також стартапами як одними зі стейкхолдерів) сприятиме обміну знаннями та технологіями, а залучення молоді призведе до переходу на інноваційне мислення та розвитку їхніх креативних здібностей. Використання сучасних технологій, таких комп'ютерні системи, штучний інтелект (AI) сприятиме вирішенню соціально-економічних проблем територіальних громад. Отже, відкритість до інновацій в контексті з розробкою стратегій місцевого розвитку створює умови для подальшого розвитку територіальних громад в умовах повоєнної відбудови, сприяючи створенню розвинутих, технологічно орієнтованих та конкурентоздатних територій.

Ефективність прийняття рішень у процесі формуванні стратегій місцевого розвитку територіальної громади зацікавленими сторонами, а також значущість соціально-економічних заходів у повоєнній відбудові мають велике значення для різних стейкхолдерів, зокрема:

- для органів публічної влади — забезпечення правильної політичної стратегії та ефективного використання ресурсів;
- для громадян — участь у плануванні стратегій місцевого розвитку та у відновленні регіонів через роботу та співпрацю з органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також громадськими, неприбутковими та іншими організаціями;
- для приватного сектору — це підтримка, залучення інвестицій, створення робочих місць, збільшення та покращення виробничих можливостей, залучення інноваційних технологій;
- для міжнародних організацій — надання фінансової та технічної допомоги, участь у повоєнній відбудові в територіальних громадах України.

Таким чином, переконані, що успіх повоєнної відбудови можливий за умов ефективної взаємодії стейкхолдерів у процесі планування стратегій місцевого розвитку та її реалізації. Лише за умови, що кожна зацікавлена сторона докладає зусиль при плануванні стратегій місцевого розвитку, бере на себе свою частку відповідальності за виконання завдань, є гнучкою до змін в умовах відновлення з урахуванням соціокультурних відмінностей різних груп і сприяє створенню

стратегій, що враховують місцеві реалії можна досягти сталого економічного відновлення регіонів України. Схожі пропозиції та думки вже були подані для обговорення та перетворені у методичні рекомендації науковцями Могілат І. М. та Нижник О. М. у їх праці, а саме, «методичні рекомендації, що спрямовані на підвищення інституційної спроможності представників і представниць місцевої влади та громадянського суспільства з питань планування, моніторингу і оцінки результативності впровадження стратегій, програм і проєктів із відновлення та розвитку в умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та надання допомоги місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, громадським організаціям та іншим зацікавленим сторонам (стейкхолдерам)», і яка була апробована на прикладі деяких громад Сумської та Чернігівської області [12].

Іншим прикладом започаткування ППП в Україні можемо відзначити роботу Організації Об'єднаних Націй (ООН) в партнерстві із іноземними донорами, у тому числі урядами інших держав, та у співпраці і кооперації з українською владою, які вже впровадили ряд проєктів по відновленню українських міст в 2022–2023 рр. та розробили план відновлення на 2024 рік [17]. Усе це може також слугувати позитивним та ефективним прикладом ППП по впровадженню сучасних проєктів та стратегічного планування відновлення на місцевому рівні.

**Висновки.** Визначено, що до основних факторів, які визначають ефективність публічно-приватного партнерства при плануванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови України відноситься активна участь всіх зацікавлених сторін / стейкхолдерів; взаєморозуміння та комунікація; формування партнерських відносин; підтримка міжнародних партнерів; фінансова стабільність; відкритість до інновацій. Отже, на сьогоднішній день, публічно-приватне партнерство є однією з найбільш ефективних форм співпраці публічного та приватного секторів у різних галузях. Умови надзвичайних гуманітарних ситуацій створюють складні виклики та вимагають негайних дій від усіх зацікавлених сторін, особливо в умовах повоєнної відбудови. Тому важливо враховувати інтереси всіх учасників партнерства, а також дотримуватися принципів ефективності, економічної доцільності, соціальної відповідальності та сталого розвитку.

1. Ефективна та результативна взаємодія, комунікація між публічною владою та приватним сектором сприяє інформаційній прозорості щодо розробки стратегій і прийняття рішень та їх реалізації, забезпечує відкритий обмін інформацією та досягнення консенсусу між стейкхолдерами для уникнення конфліктів.

2. Обґрунтована сукупність основних факторів, що визначають ефективність публічно-приватного партнерства при плануванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови України, складовими якої є забезпечення активної участі всіх зацікавлених сторін; взаєморозуміння та комунікація; формування партнерських відносин; підтримка міжнародних партнерів; фінансова стабільність; відкритість до інновацій; прозорість та підзвітність громадськості.

3. Ефективна та результативна взаємодія, комунікація між публічною владою та приватним сектором сприяє інформаційній прозорості щодо розробки стратегій і прийняття рішень та їх реалізації, забезпечує відкритий обмін інформацією та досягнення консенсусу між стейкхолдерами для уникнення конфліктів.

4. При плануванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови слід розробити механізми залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації стратегій.

5. Визначено, що ефективне використання ресурсного потенціалу територіальної громади, підтримка місцевих підприємств, диверсифікація інвестиційних проєктів та джерел залучення фінансових ресурсів позитивно вплине на розвиток територіальних громад в умовах повоєнної відбудови.

6. З метою сприяння подальшому розвитку публічно-приватного партнерства та підвищення ефективності взаємодії стейкхолдерів при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови України необхідно:

- створити платформи для регулярного діалогу між публічною владою і приватним сектором для обговорення поточних питань та вирішення проблем, робочих груп для вирішення конкретних завдань, використання ЗМІ для інформування громадськості про процеси планування та важливі рішення, та створення механізмів обговорення загальних цінностей;

- застосовувати сучасні, інноваційні технології для створення онлайн-платформ, інструментів для залучення громадськості до обговорення та прийняття рішень;

- сприяти забезпеченню прозорості та підзвітності громадськості із доступом до детальної інформації про розподіл фінансових ресурсів.

Отже, ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності взаємодії усіх суб'єктів публічно-приватного партнерства, у тому числі стейкхолдерів територіальної громади незважаючи на можливість виникнення конфліктних ситуацій, при цьому забезпечуючи більш узгоджене та результативне планування й формування стратегії місцевого розвитку повоєнної відбудови в Україні.

6. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у необхідності визначення ефективності публічно-приватного партнерства при формуванні стратегій місцевого розвитку із науковим обґрунтування самого переліку спільних індикаторів результативності та ефективності стратегій розвитку для оцінки їх впливу відновлення умов життєдіяльності територіальної громади, її конкурентоздатності, визначення критеріїв реалізації, проведення моніторингу і оцінювання їх реалізації.

### **Література**

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_ctrateg\\_chne\\_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf)

2. Lines R. & Selart, M. Participation and organizational commitment during change: From utopist to realist perspectives. *In Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*; Lewis, R., Leonard, S., Freeman, A., Eds.; Wiley-Blackwell: London, UK, 2013; pp. 289–312. [https://www.academia.edu/79804671/Participation\\_and\\_Organizational\\_Commitment\\_during\\_Change\\_From\\_Utopist\\_to\\_Realist\\_Perspectives](https://www.academia.edu/79804671/Participation_and_Organizational_Commitment_during_Change_From_Utopist_to_Realist_Perspectives)

3. Cisilino F. & Monteleone A. Designing Rural Policies for Sustainable Innovations through a Participatory Approach. *Sustainability* 2020, 12, 9100. [https://www.researchgate.net/publication/346542675\\_Designing\\_Rural\\_Policies\\_for\\_Sustainable\\_Innovations\\_through\\_a\\_Participatory\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/346542675_Designing_Rural_Policies_for_Sustainable_Innovations_through_a_Participatory_Approach)

4. Blomkamp E. The Promise of Co-Design for Public Policy. *Australian Journal of Public Administration*, 2018, 77, 729-743. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12310>

5. Cruickshank L., Coupem G., Hennessy D. Co-Design: Fundamental Issues and Guidelines for Designers: Beyond the Castle Case Study. *Swedish Design Research Journal*, 2016, 10, 48-57. DOI:10.3384/svid.2000-964X.13248

6. Carra M., Levi N., Sgarbi G., Testoni C. From community participation to co-design: «Quartiere bene commune» case study. *Journal of Place Management and Development*, 2018, 11, 242-258. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPMD-06-2017-0046/full/html>
7. Hrivnak M., Moritz P, Melihove K., Rohacikova O. Designing the Participation on Local Development Planning: From Literature Review to Adaptive *Framework for Practice*, March 2021. *Societies* 11(1). DOI:10.3390/soc11010019
8. Sisto R., Lopolito A, van Vliet M. Stakeholder participation in planning rural development strategies: Using backcasting to support Local Action Groups in complying with CLLD requirements. *Land Use Policy*, 2018 70:442-450 DOI:10.1016/j.landusepol.2017.11.022
9. MacAskill K. Public interest and participation in planning and infrastructure decisions for disaster risk management. *Int. J. Disaster Risk Reduct.* 2019, 39, 1-9. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420919300068>
10. Дегтярєва І. О., Кройтор В. А., Деміхов О. І., Загrevський О. П. Теоретичні засади формування моделі інтегрованого відновлення та розвитку територіальних громад. *Вісник післядипломної освіти*, 2023. Вип. 25(54). DOI [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-110-133](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-110-133)
11. Завальний О. В., Нижник О. В., Вишнеvський Д. С. Регіональна модель територіального планування: вплив факторів військової агресії та післявоєнні перспективи. *Будівництво та цивільна інженерія*, 2022, № 2, с. 84–93, URL: <http://spd.knuba.edu.ua/article/view/275868/270776>
12. Могілат І. М., Нижник О. М. Методичні рекомендації зі здійснення моніторингу і оцінки реалізації планувальних документів із відновлення та розвитку територіальних громад. Електронний Вісник післядипломної освіти. 2023 Вип. 25(54). URL: [https://eunighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/04/me\\_methodological\\_recommendations\\_model\\_web.pdf](https://eunighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/04/me_methodological_recommendations_model_web.pdf)
13. Developing Municipal Development Strategies in Ukraine: Guidelines and an Overview of Practices. Federation of Canadian Municipalities. *International Technical Assistance Project «Partnership for Local Economic Development and Democratic Governance»*, 2019. 44 p. [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/PLEDDG\\_strategic\\_planning-ENG.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/PLEDDG_strategic_planning-ENG.pdf)
14. The World Bank. Public-Private Partnership Legal Resource Center. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/ppp-knowledge-lab>
15. European Commission. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/transport/public-private-partnerships\\_en#contractualpublicprivatepartnerships](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/transport/public-private-partnerships_en#contractualpublicprivatepartnerships)
16. У Бучі відбудували вулицю Вокзальну. URL: <https://hromadske.radio/publications/1191290>
17. Програми відновлення ООН в Україні / Перехідні рамки 2022–2024 (United Nations Recovery Programmers in Ukraine / Transitional Frameworks 202–2024). URL: [https://data.uninfo.org/Home/\\_UkraineUNCT](https://data.uninfo.org/Home/_UkraineUNCT)
18. Ohorodnyk, V., Nimko, O., Nehrey, M. (2023). The Impact of Environmental Social Responsibility Concept on Sustainable Development in the Context of Big Data. In: Hu, Z., Wang, Y., He, M. (eds) *Advances in Intelligent Systems, Computer Science and Digital Economics IV. CSDEIS 2022. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 158. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-24475-9\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-031-24475-9_40).
19. Огородник В. В. Вплив банків з державною участю на соціально-економічний розвиток країни. Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Київ. 2018. С. 165. URL: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_5/29\\_68\\_5.pdf#page=157](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/29_68_5.pdf#page=157)
20. Огородник В. В. Роль банківської діяльності в соціально-економічному розвитку країни. Фінансові дослідження. 1 (2018). <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/101.pdf>

21. Tetyana Skrypko, Bohdan Danylyshyn, Yosyf Khromyak, Rostyslav Bilyk, Nazariy Popadynets, Vitaliy Zapukhlyak, and Dariusz Sala. Effects of Regional Smart Transformation. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Volume 45 (2023): Issue 4 (December 2023) <https://sciendo.com/article/10.15544/mts.2023.41>

22. Skydan, O., Dankevych, V., Garrett, R.D., & Nimko, O. (2023). The state of the agricultural sector in Ukraine during wartime: The case of farmers. Scientific Horizons, 26(6), 134-145. doi: 10.48077/scihor6.2023.134

DOI 10.33111/vz\_kneu.35.24.02.12.082.088

УДК 331.5

**Стожок А. Ю.**

аспірантка кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
e-mail: stozhokalina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1315-7854>

## КЛЮЧОВА РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

**Stozhok Alina**

PhD Student of Socioeconomics and Personnel Management Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
e-mail: stozhokalina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1315-7854>

## THE PIVOTAL ROLE OF THE EMPLOYEE SOCIAL MOBILITY DURING THE WAR

**Анотація.** У статті охарактеризовано чинники, які слугували підґрунтям для змін у процесах соціальної мобільності працівників, такі як кризи, революції, політичні зміни, пандемія, війна. Проаналізовано показники України у розрізі складових індексу глобальної соціальної мобільності, що дає підстави для необхідності розглядати соціальну мобільність персоналу як одну із складових розвитку країни, яка нині є актуальною у зв'язку з вторгненням Росії. Обґрунтовано особливості соціальної мобільності для працездатних осіб, зважаючи на гендерну складову у структурі вимушено переміщеного українського населення. Розглянуто фактори впливу на соціальну мобільність працюючого населення у декількох часових вимірах, а саме: за часів довоєнного та допандемічного розвитку країни, який характеризувався економічною нестабільністю та політичними змінами, під час пандемії COVID-19 та у період повномасштабної війни на території України. Проведено ґрунтовний аналіз нових суб'єктів ринку праці та ідентифіковано важелі впливу на соціальну мобільність нових суб'єктів ринку праці, залежно від категорії їхньої вразливості. Детально розглянуто складові чинників соціальної мобільності вимушено переміщених осіб працездатного віку, як за кордон, так і у межах України, виокремлюючи серед них знецінення людського капіталу, мовний бар'єр, перешкоди на шляху до працевлаштування, психологічну втому, складнощі соціально-психологічної адаптації, дефіцит «чоловічої» робочої сили, переривання трудового та страхового стажу, погіршення фізичного та ментального здоров'я, матеріального становища, ризик розпаду родини. Досліджено фактори впливу на соціальну мобільність працівників, які втратили працездатність внаслідок бойових дій, та акцентовано увагу на ймовірності соціальної мобільності.