

УДК 352:334.72

DOI [https://doi.org/10.32689/3083-774X-2026-2\(47\)-10](https://doi.org/10.32689/3083-774X-2026-2(47)-10)

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДО БЕЗПЕКОВИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ

Саламаха О. І.

ADAPTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MODELS TO SECURITY AND ECONOMIC CHALLENGES AT THE LOCAL LEVEL

Oleg Salamakha

Анотація

У статті наголошено, що стрімка інтенсифікація глобальних викликів, зумовлена геополітичною турбулентністю, макроекономічними шоками та масштабуванням цифрових і екологічних трансформацій, актуалізує необхідність фундаментальної зміни парадигми публічного адміністрування шляхом переходу від жорсткого директивного регулювання до гнучких інституційних партнерств. Здійснено компаративний аналіз моделей взаємодії суб'єктів господарювання та органів місцевого самоврядування (у синергії з державними інституціями та міжнародними донорами) в умовах воєнного стану та посткризового відновлення. На основі тривимірного підходу досліджено специфіку функціонування трьох типів територіальних громад Київської та Львівської області – Білогородської (пристоличний форпост та стримувальний рубіж), Макарівської (прифронтна громада, яка зазнала руйнувань і окупації) та Стрийської (тиловий логістично-промисловий хаб).

З'ясовано, що у Білогородській ТГ в умовах воєнного стану стабільність громади забезпечується горизонтальними зв'язками – бізнес виступає головним донором місцевого бюджету (через сплату ПДФО та місцевих податків) і волонтерського руху, тоді як влада забезпечує безпекову інфраструктуру, просторовий розвиток і представництво громади на міжнародному рівні, формуючи сприятливий інвестиційний клімат навіть в умовах системних воєнних ризиків. У Макарівській ТГ публічно-приватна взаємодія переорієнтована на площину посткризового відновлення за концепцією Build Back Better, компенсацію дефіциту ендегенних ресурсів шляхом залучення міжнародного донорського капіталу (проекти ЄС, NEFCO) та зменшення бюрократичних тисків для запобігання релокації платників податків. Натомість у Стрийській ТГ міжсекторальне партнерство зосереджене на управлінні стрімким економічним зростанням, капіталізації безпекових переваг, розгортанні операційного супроводу релокованого бізнесу та тристоронній синергії (держава – бізнес – інвестор) через розвиток індустріальних парків і системну перекваліфікацію трудових ресурсів. Доведено, що ефективне публічно-приватне партнерство у сучасних умовах виступає ключовим інструментом забезпечення інституційної стійкості, просторової ревіталізації та економічної адаптації муніципальних утворень.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, місцеве самоврядування, суб'єкти господарювання, територіальна громада, релокація бізнесу, компаративний аналіз.

Abstract

The article emphasizes that the rapid intensification of global challenges, caused by geopolitical turbulence, macroeconomic shocks and the scaling of digital and environmental transformations, actualizes the need for a fundamental change in the paradigm of public administration by moving from rigid directive regulation to flexible institutional partnerships. A comparative analysis of models of interaction between business entities and local governments (in synergy with state institutions and international donors) under martial law and post-crisis recovery was carried out. Based on a three-dimensional approach, the specifics of the functioning of three types of territorial communities in Kyiv and Lviv regions were studied – Bilohorodska (a metropolitan outpost and containment line), Makarivska (a front-line community that has suffered destruction and occupation) and Striyiska (a rear logistics and industrial hub).

It was found that in the Bilogorodska TG under martial law, the stability of the community is ensured by horizontal connections – business is the main donor of the local budget (through the payment of personal income tax and local taxes) and the volunteer movement, while the authorities provide security infrastructure, spatial development and representation of the community at the international level, forming a favorable investment climate even in conditions of systemic military risks. In the Makarivska TG, public-private interaction is reoriented to the plane of post-crisis recovery under the Build Back Better concept, compensation for the deficit of endogenous resources by attracting international donor capital (EU projects, NEFCO) and reducing bureaucratic pressures to prevent the relocation of taxpayers. In contrast, in Stryiska TG, the intersectoral partnership is focused on managing rapid economic growth, capitalizing on security advantages, deploying operational support for relocated businesses, and tripartite synergy (state – business – investor) through the development of industrial parks and systemic retraining of labor resources. It has been proven that effective public-private partnership in modern conditions is a key tool for ensuring institutional stability, spatial revitalization, and economic adaptation of municipal entities.

Key words: public-private partnership, local government, business entities, territorial community, business relocation, comparative analysis.

1. Вступ. Сучасний вектор розвитку глобальної та національної економіки визначається високою динамічністю й ризикогенністю середовища. Геополітична нестабільність, цифрова трансформація, безпекові обмеження та завдання повоєнної відбудови зумовлюють необхідність реконфігурації інституційного базису взаємодії держави та бізнесу. Класична концепція публічного регулювання, орієнтована на фіскально-контрольні функції, втрачає ефективність. Натомість актуалізується формування нової парадигми, що передбачає трансформацію держави в сервісну платформу, а приватного сектору – у провідного драйвера соціально-економічного розвитку.

Особливості взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні досліджено в працях багатьох науковців, зокрема: О. Сенишин, Н. Ільків, Є. Угольков [1], дослідили стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Т. Новаченко [2] підкреслює, що саме взаємодія є базовою умовою для вибудовування високого рівня суспільної довіри до інституцій державної влади. В. Ліпкан [3, с. 323] наголошує, що стратегічне партнерство повинно ґрунтуватися на фундаментальних національних цінностях, бути орієнтованим на захист суверенітету, зміцнення державної ідентичності й територіальної цілісності України. Водночас постає потреба ідентифікувати особливості трансформації моделей публічно-приватної взаємодії в умовах глобальних викликів.

Метою дослідження є комплексний аналіз особливостей адаптації моделей публічно-приватного партнерства до безпекових та економічних викликів на локальному рівні.

На виконання поставленої мети визначено такі основні завдання:

- систематизувати та уточнити теоретичні засади функціонування моделей публічно-при-

ватного партнерства в умовах безпекових та економічних ризиків на регіональному рівні;

- проаналізувати сучасний стан і специфіку адаптації існуючих механізмів публічно-приватної взаємодії до кризових умов у контексті функціонування територіальних громад;

- обґрунтувати перспективні напрями та практичні інструменти модернізації партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та бізнесом для забезпечення сталого локального розвитку.

2. Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, вибір яких зумовлено метою та завданнями праці.

Інформаційно-джерелознавчу базу дослідження склали: праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі публічного управління, регіональної економіки та муніципального менеджменту; інформаційні, аналітичні та статистичні матеріали, розміщені у відкритому доступі на офіційних вебпорталах органів місцевого самоврядування та територіальних громад.

У процесі виконання поставлених завдань використано такі методи:

- метод системного й порівняльного аналізу при систематизації теоретико-методологічних засад і концептуальних підходів до адаптації моделей публічно-приватного партнерства до кризових умов;

- метод інституційного аналізу для оцінки сучасного стану та виявлення нормативно-правових й організаційних бар'єрів функціонування механізмів публічно-приватної взаємодії на локальному рівні;

- метод структурно-функціонального моделювання при обґрунтуванні перспективних напрямів та розробки практичних інструментів модернізації партнерських відносин органів місцевого самоврядування та бізнесу;

– метод узагальнення та наукової абстракції у процесі формулювання висновків і практичних рекомендацій щодо збалансованого локального розвитку в умовах викликів.

3. Результати та обговорення

3.1. Аналіз стану та інструментів публічно-приватної взаємодії (на матеріалах Білогородської територіальної громади)

Сучасна динаміка глобальних викликів – від геополітичних і макроекономічних шоків до цифрових та екологічних трансформацій – вимагає кардинального перегляду класичних парадигм публічного управління, зміщуючи акцент із суто адміністративного регулювання на гнучкі інституційні партнерства. У цих умовах особливої актуальності набуває реформація моделей публічно-приватної взаємодії на локальному рівні, де територіальні громади стають ключовим майданчиком для розробки та впровадження адаптивних механізмів співпраці. Саме збалансованість розвитку, інвестиційна привабливість та ресурсна спроможність територіальних громад безпосередньо залежать від здатності органів місцевого самоврядування вибудовувати синергетичні зв'язки з локальним і релокованим бізнесом, ефективно акумулювати приватні ініціативи для вирішення спільних завдань розвитку та перетворювати зовнішні виклики на стимули для системного зростання.

Особливо актуальним зазначений вектор трансформацій є для України, де в умовах правового режиму воєнного стану та завдань повоєнного відновлення саме здатність територіальних громад вибудовувати гнучкі партнерства з бізнесом стає вирішальним чинником забезпечення локальної стійкості та системного економічного відродження.

У контексті завершального етапу децентралізації та формування нової територіальної основи України, що охоплює 1469 територіальних гро-

мад, виняткового науково-практичного значення набувають пристолічні громади, які через унікальну концентрацію інфраструктурного, фінансового та людського капіталу виступають природними драйверами розробки й апробації інноваційних моделей публічно-приватної взаємодії. Ілюстративним прикладом такої адаптації виступає Білогородська територіальна громада – один із найбільш динамічних суб'єктів пристолічного регіону, який, зазнавши суттєвих інфраструктурних та економічних втрат на початку 2022 року, продемонстрував високий потенціал відновлення шляхом ефективної мобілізації ендегенних ресурсів та розбудови системної співпраці з локальним бізнесом.

Білогородська територіальна громада (далі – ТГ) має виражену пристолічну специфіку, що безпосередньо впливає на структуру її бізнес-середовища (табл. 1), адже має значний логістичний та промисловий потенціал і високу частку малого та середнього бізнесу (далі – МСБ).

Білогородська територіальна громада (далі – ТГ) має виражену пристолічну специфіку, що безпосередньо впливає на структуру її бізнес-середовища адже має значний логістичний та промисловий потенціал і високу частку малого та середнього бізнесу (далі – МСБ).

Оцінюючи промислово-логістичний базис Білогородської ТГ, варто вказати на його специфічну рису – значний сукупний потенціал розподілений між великою кількістю середніх підприємств, жодне з яких не має монопольного (вирішального) впливу на економічну систему громади, що підвищує загальну інституційну стійкість бюджету через диверсифікацію ризиків.

Провідні позиції у промисловому ядрі посідають підприємства обробної, фармацевтичної, хімічної та будівельної галузей, зокрема ТОВ «МОВІ ХЕЛС», ВП АТЦ ДП «НАЕК «Енерго-

Таблиця 1

Структурно-функціональні особливості та потенціал розвитку бізнес-середовища Білогородської сільської територіальної громади

Компонент економічного профілю	Характеристика та інституційні параметри розвитку
Логістичний та промисловий потенціал	Завдяки вигідному географічному розташуванню на території громади (зокрема, у селах Білогородка, Святопетрівське, Гореничі) розміщені великі складські комплекси, логістичні центри та підприємства легкої й харчової промисловості.
Висока частка малого та середнього бізнесу	Значний сегмент локальної економіки становить сфера роздрібної торгівлі, побутових послуг, громадського харчування та приватної медицини/освіти. За даними Стратегії розвитку громади до 2030 року, затвердженої Рішенням Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області [4], у сфері торгівлі та послуг задіяно понад 20% трудового капіталу з тенденцією до щорічного розширення.

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

атом», ТОВ «Леон-сервіс плюс», ТОВ «Гранд-Бетон», ТОВ «Кріогенсервіс», ТОВ «Метабо Україна», ТОВ «Агріклаб», ПП «Інфорс кемікал», ТОВ «ВКФ «Соти». Логістичну компоненту, що капіталізує географічне положення ТГ, формують ТОВ «Вест гейт логістик», ДП «Шенкер» та ТОВ «Олга-логістик» [5].

Промислово-логістичний базис Білогородської ТГ характеризується значним потенціалом, розподіленим між низкою середніх підприємств. Відсутність монопольного впливу окремих суб'єктів господарювання забезпечує високу диверсифікацію ризиків та інституційну стійкість місцевого бюджету.

У умовах воєнного стану взаємодія Білогородської сільської ради та бізнесу трансформувалася від контрольно-фіскальної моделі до публічно-приватного партнерства за такими основними напрямками:

- організаційно-інфраструктурний – адаптація та інтеграція релокованих підприємств, спрощення доступу до комунального майна;
- безпековий та матеріально-технічний – спільне забезпечення сил оборони, розбудова цивільного захисту та формування резервів енергоавтономності громади;
- соціально-гуманітарний – реалізація програм із працевлаштування ВПО, підтримка вразливих верств та відбудова пошкодженої соціальної інфраструктури.

Завдяки високій фіскальній активності місцевих суб'єктів господарювання та консолідації бюджетних ресурсів, фінансування оборонних потреб громади демонструє стійку висхідну динаміку: якщо у 2023 році на потреби Сил оборони та Добровольчого формування ТГ було спрямовано понад 38,7 млн гривень [6], то за підсумками 2025 року цей показник сягнув майже 100 млн гривень [7]. Залучений капітал трансформується у регулярні цільові субвенції військовим частинам та прямі закупівлі високотехнологічного обладнання (безпілотних літальних апаратів типу FPV, квадрокоптерів DJI Mavic, засобів радіоелектронної боротьби (РЕБ) та тепловізійної оптики) [8], що підтверджує ефективність горизонтальної взаємодії влади, бізнес-спільноти та волонтерського сектору в умовах воєнного стану.

Важливим індикатором високого рівня інституційної довіри та соціальної відповідальності приватного капіталу в Білогородській ТГ є його активне залучення до реалізації муніципальних гуманітарних проєктів.

В умовах воєнного стану взаємодія органів місцевого самоврядування та бізнес-спільноти

трансформувалася у стійку систему тристороннього партнерства (влада – бізнес – громадянське суспільство).

Пріоритетними напрямками спільної діяльності виступають ліквідація наслідків збройної агресії та комплексна соціореабілітація.

Зокрема, за фінансової та матеріально-технічної підтримки місцевих підприємців було розроблено Комплексний план просторового розвитку території Білогородської сільської територіальної громади Бучанського району Київської області [9]. Особливе значення має паритетна участь бізнесу у фінансуванні інноваційних програм медико-психологічної реабілітації та професійної адаптації ветеранів війни, що реалізуються на базі місцевих медичних закладів та створюваного Центру життєстійкості [9], який надає підтримку військовим та їх родинам.

Практичним втіленням сервісної функції органів місцевого самоврядування Білогородської ТГ стало цілодобове функціонування Пунктів Незламності як просторів колективної безпеки та енергетичної стабілізації. Окрім виконання суто соціальних завдань, ці об'єкти відіграють помітну роль у підтриманні життєздатності локального бізнес-середовища, надаючи можливість відновлення енергоресурсу мобільних пристроїв та систем акумуляування енергії. Раціональне адміністрування роботи цих пунктів, що виражається у координації черговості доступу до джерел живлення, дозволяє уникнути пікових перевантажень генераторних комплексів [9], що демонструє ефективність горизонтальної самоорганізації, де диспетчеризація обмежених ресурсів стає запорукою загальної стійкості територіальної громади.

Влада громади виступає медіатором між міжнародними донорами та місцевим бізнесом. Через участь у міжнародних самітах, грантових програмах та партнерство з іноземними муніципалітетами (зокрема, розвиток побратимських зв'язків із містами Франції та інших країн ЄС) створюються передумови для залучення іноземних інвестицій у відбудову інфраструктури громади, що автоматично генерує замовлення для місцевих підрядників і підприємців.

Серед інституційних інструментів та форм публічно-приватного партнерства у Білогородській територіальній громаді доцільно виокремити стратегічне планування та діалогові платформи (табл. 2):

Системне використання зазначених інституційних інструментів забезпечує перехід від формального адміністрування до стійкого публічно-приватного партнерства, що підвищує рівень

**Інституційні інструменти та форми публічно-приватного партнерства
у Білогородській територіальній громаді**

Інструмент/ форма взаємодії	Суть та прояв у громаді
Стратегічне планування	Інтеграція інтересів бізнесу у «Стратегію розвитку Білогородської громади до 2030 року» із залученням підприємців до робочих груп.
Державно-приватне партнерство (ДПП)	Спільні проекти у сфері благоустрою, просторового планування та модернізації комунальної інфраструктури.
Діалогові платформи	Проведення круглих столів, зустрічей керівництва сільської ради (на чолі з головою Антоном Овсієнком) із представниками бізнес-асоціацій для оперативного вирішення кризових питань.
Стимулювання та визнання	Збереження практик морального та іміджевого стимулювання сумлінних платників податків (наприклад, локальні відзнаки «Вибір споживача» тощо), що підвищує рівень інституційної довіри.

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

взаємної довіри та стимулює соціально-економічний розвиток Білогородської громади в умовах кризових викликів.

В умовах воєнного стану стабільність громади забезпечується горизонтальними зв'язками: бізнес виступає головним донором місцевого бюджету (через сплату ПДФО та місцевих податків) і волонтерського руху, тоді як влада забезпечує безпекову інфраструктуру, просторовий розвиток і представництво громади на міжнародному рівні, формуючи сприятливий інвестиційний клімат навіть в умовах системних воєнних ризиків.

3.2. Специфіка адаптації моделей публічно-приватного партнерства до сучасних викликів: досвід Макарівської територіальної громади

З метою формування компаративного підґрунтя дослідження розглянуто специфіку взаємодії суб'єктів господарювання та органів місцевого самоврядування (у синергії з державними інституціями) у Макарівській селищній територіальній громаді Бучанського району Київської області.

Якщо Білогородська громада у 2022 році виконувала функцію стримувального рубежу, то Макарівська ТГ безпосередньо опинилася в епіцентрі активних бойових дій: частина її території зазнала тимчасової окупації, а адміністративний центр — масштабних артилерійських та авіаційних уражень. Зазначений чинник радикально трансформував архітектуру місцевого самоврядування та характер його взаємодії з приватним сектором, переорієнтувавши її у площину посткризового відновлення (згідно з концепцією *Build Back Better*).

До початку 2022 року Макарівська ТГ характеризувалася високим індустріально-логістичним потенціалом, що зумовлювалося проходженням її територією міжнародної автомагістралі

М-06 (Київ – Чоп), концентрацією потужних логістичних комплексів і складських об'єктів транснаціональних та національних компаній (зокрема фармацевтичних, ритейлінгових та дистриб'юторських хабів), а також розвиненим агропромисловим комплексом і деревообробною промисловістю.

За офіційними оцінками аналітичного центру *KSE Institute* (Київська школа економіки) та звітами органів місцевого самоврядування, громада була ідентифікована як одна з найбільш постраждалих територій Київської області за обсягом прямих та опосередкованих економічних збитків [10]. Унаслідок артилерійських та авіаційних ударів у передмісті столиці та вздовж магістралі М-06 було повністю деструктуровано чи критично пошкоджено ключові виробничо-складські об'єкти, які забезпечували індустріальне ядро регіону. Зазначений чинник обумовив критичне падіння податкових надходжень і вимагав невідкладного розгортання моделей публічно-приватного діалогу для відновлення операційної спроможності бізнесу.

Взаємодія органів місцевого самоврядування Макарівської селищної ради та суб'єктів підприємництва структурується навколо концепту інституційної стійкості та міжсекторального співробітництва.

Організація тристороннього діалогу в системі «центральні органи виконавчої влади – обласна державна (військова) адміністрація – місцеве самоврядування» сприяє оптимізації та спрощенню процедур інвентаризації й фіксації завданих збитків, розмінування виробничих площ і територій підприємств, а також прискоренню видачі дозвільної документації на проведення відбудовних робіт.

У межах публічно-приватної взаємодії Макарівська селищна рада здійснює заходи щодо

мінімізації бюрократичних бар'єрів, оперативного вирішення питань землевідведення та приєднання об'єктів до інженерно-комунікаційних мереж, що слугує інструментом утримання містоутворювальних платників податків від релокації в інші регіони України. З метою формування передумов збалансованого просторового та інституційного відновлення затверджено *Програму соціально-економічного та культурного розвитку Макарівської селищної територіальної громади на 2024–2027 роки* [11].

Окремої уваги заслуговує практика багаторівневого залучення донорського капіталу (концепція *Glocal*-партнерства). Масштабне руйнування індустріально-логістичного сектору та зумовлене цим критичне скорочення податкових надходжень спричинили дефіцит ліквідності місцевого бюджету, суттєво обмеживши його автономну фінансову спроможність. За зазначених умов органи місцевого самоврядування у синергії з представниками локальних бізнес-кіл переорієнтували управлінську стратегію на диверсифікацію джерел фінансування шляхом залучення екзогенних ресурсів.

Основним інструментом забезпечення стійкості громади стала імплементація проєктів міжнародної технічної допомоги та систематична взаємодія з глобальними благодійними інституціями. Зокрема, у 2023 році розпочато реалізацію проєкту міжнародної технічної допомоги «Підтримка ЄС для відновлення Макарова» (*EU Support for Rehabilitation in Makariv*), що фінансується Європейським Союзом [12]. На сучасному етапі у співпраці з Північною екологічною фінансовою корпорацією (NEFCO) [13] триває активна фаза відбудовних робіт, яка передбачає спорудження двох повністю зруйнованих дошкільних навчальних закладів, капітальний ремонт і термомодернізацію Макарівського ліцею №2, а також завершення відновлення при-

міщень поліклініки та терапевтичного корпусу місцевої лікарні [14].

Даний вектор публічно-приватного діалогу дав змогу компенсувати дефіцит ендегенних капіталовкладень шляхом залучення прямих екзогенних грантових коштів. Зазначена модель фінансового інжинірингу виступає дієвим механізмом відновлення об'єктів критичної та соціальної інфраструктури (мостових переходів, шляхово-транспортної мережі, електромереж), а також мінімізації наслідків екзогенних воєнних шоків для суб'єктів господарювання та муніципальної економіки в цілому.

Особливості публічно-приватного партнерства у Макарівській селищній територіальній громаді обумовлені вимушеною трансформацією управлінської парадигми в напрямі посткризового відновлення за концепцією *Build Back Better*. Унаслідок руйнувань промислово-логістичного сектору та критичного дефіциту бюджетних коштів міжсекторальна взаємодія набула адаптаційного характеру – місцева влада оптимізувала дозвільні й земельні процедури для утримання містоутворювальних платників податків від релокації.

Публічно-приватне партнерство у гуманітарній сфері Макарівської територіальної громади реалізується на таких паритетних засадах: влада забезпечує проєктно-кошторисну документацію та співфінансування, а локальний та релокований бізнес – логістику, підрядні роботи та фінансування відновлення закладів освіти й охорони здоров'я.

Ефективність публічно-приватного партнерства представлена інституційною матрицею його реалізації у Макарівській територіальній громаді (табл. 3).

Таким чином, на основі методу порівняння ми констатуємо, що у Білогородській ТГ взаємодія органів місцевого самоврядування та бізнесу

Таблиця 3

Інституційна матриця реалізації публічно-приватного партнерства в Макарівській територіальній громаді

Форма/інструмент Взаємодії	Особливості прояву в Макарівській ТГ
Антикризовий просторовий Менеджмент	Коригування Генерального плану та Стратегії розвитку з урахуванням безпекових чинників та створення нових індустріальних/логістичних зон.
Дерегуляційні стимули	Тимчасові рішення селищної ради щодо оптимізації ставок місцевих податків і зборів (у межах законодавчих лімітів) для підприємств, які зазнали прямих збитків від окупації.
Екологічно-економічна синергія	Спільні з бізнесом проєкти щодо утилізації та переробки відходів руйнувань (демонтаж зруйнованих об'єктів та повторне використання матеріалів у будівництві доріг).

Джерело: узагальнено автором на основі [16]

має характер планової адаптації (збереження стабільності, посилення безпеки, розширення логістики в умовах функціонуючого ринку), то в Макарівській ТГ – це модель посткризового прориву (капітальної ревіталізації), відповідно якого базовим завданням органів публічної влади є не тільки підтримання бізнесу, а й залучення екзогенних ресурсів (державних субвенцій, міжнародних грантів) для регенерації економічного простору.

3.3. Стратегічні пріоритети формування збалансованого розвитку Стрийської міської територіальної громади

Для реалізації тривимірного компаративного аналізу досліджено модель взаємодії бізнесу та органів місцевого самоврядування у Стрийській міській територіальній громаді Львівської області. Зазначена модель ілюструє специфіку функціонування тилового регіону, який перетворився на один із ключових логістичних і промислових вузлів Західної України, а міжсекторальна співпраця орієнтована на управління стрімким економічним зростанням та капіталізацію безпечових переваг території.

Вигідне географічне розташування на перехресті міжнародних транспортних коридорів у близькості до кордону з ЄС, наявність підготовлених промислових зон, енергетичних і природних ресурсів зробили Стрийську ТГ привабливим майданчиком для релокації підприємств із зон активних бойових дій та залучення інвестицій. Це забезпечило зростання промислового виробництва, розширення податкової бази, створення робочих місць та модернізацію місцевої інфраструктури.

Стратегічним вектором публічно-приватного партнерства в громаді стало забезпечення релокації бізнесу з прифронтових і деокупованих територій через систему підтримки, а інструментом просторового та соціально-економічного планування є *Концепція інтегрованого розвитку Стрийської територіальної громади* [17],

яка передбачає розширення промислових зон та індустриальних парків [17, с. 157]. У цій системі реалізується тристороння синергія: держава надає законодавчі пільги, місцева влада забезпечує земельні ділянки та комунікації, а інвестори залучають капітал і технології.

З метою подолання дефіциту робочої сили, спричиненого розширенням виробництва і мобілізаційними процесами, публічно-приватна взаємодія поширилася на гуманітарно-освітній сектор. Зокрема, здійснюється будівництво соціального житла й реконструкція гуртожитків для інтеграції ВПО як нового трудового ресурсу, а також реалізується партнерство у сфері професійно-технічної освіти між закладами освіти, міською радою та бізнесом для перекваліфікації кадрів під потреби локальних виробництв [17, с. 107].

Отже, багатостороннє публічно-приватне партнерство у Стрийській ТГ виступає механізмом модернізації громади шляхом її економічної інтеграції, просторової ревіталізації та досягнення податкового консенсусу.

Багатостороннє публічно-приватне партнерство, як механізм модернізації Стрийській ТГ, реалізаціюється шляхом економічної інтеграції, просторової ревіталізації та податкового консенсусу (табл. 4):

Синергетичне поєднання унікального геополітичного розташування та розвинутого інфраструктурного вузла Стрийської міської територіальної громади з гнучкими інструментами публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти, системною підтримкою креативних індустрій та ефективною гармонізацією фіскальних інтересів влади й бізнесу забезпечило потужний постіндустріальний стрибок регіону після 2022 року, трансформувавши його у зразковий, стійкий та інвестиційно привабливий логістично-промисловий хаб європейського типу.

4. Висновки. Особливості моделей публічно-приватного партнерства в умовах воєнного

Таблиця 4

Інструменти публічно-приватного партнерства у Стрийській ТГ

Інструмент взаємодії	Форма реалізації в Стрийській громаді
Економічна інтеграція (англ. Glocal)	Залучення іноземного капіталу через побратимські зв'язки (наприклад, з містами Німеччини, Польщі) для модернізації муніципальної логістики, що підвищує привабливість для приватних інвесторів.
Просторова ревіталізація	Перетворення занедбаних промислових майданчиків (Brownfields) на сучасні логістичні центри за кошти приватного бізнесу за сприяння міськради.
Податковий консенсус	Ефективне адміністрування місцевих податків на тлі зростання ПДФО від релокованих підприємств, що дозволяє громаді фінансувати великі оборонні та соціальні програми.

Джерело: узагальнено автором на основі [79]

стану на прикладі Білогородської, Макарівської та Стрийської територіальних громад обумовлені диференціацією їхнього географічного розташування, ступенем безпосереднього впливу воєнних дій на локальну інфраструктуру, а також специфікою адаптаційних стратегій. Успіх подальшого розвитку цих моделей залежатиме від здатності громад закріпити ці антикризові практики у довгострокових стратегіях відновлення, трансформуючи тимчасову солідарність у системні інституційні інструменти підтримки підприємництва.

Проведене дослідження трансформації моделей розвитку взаємодії держави та бізнесу в умовах війни на прикладі Білогородської, Макарівської та Стрийської територіальних громад дозволяє констатувати корінну зміну парадигми цієї взаємодії – від класичного адміністративно-регу-

ляторного підходу до моделі солідарного партнерства та антикризового менеджменту, а інтенсивне відновлення та розбудова територіальних громад у цих умовах безпрецедентних випробувань є не лише свідченням їхньої інституційної життєздатності, а й яскравим символом одвічної нескореності, працьовитості та невтомного подвизництва українського народу.

Конфлікт інтересів. Відсутній.

Фінансування. Дослідження проводилося без фінансової підтримки.

Доступність даних. Рукопис не має пов'язаних даних.

Використання засобів штучного інтелекту.

Автор підтверджує, що не використовував технології штучного інтелекту при створенні представленої роботи.

REFERENCES

1. Senyshyn, O., Ilkiv, N., & Uholkov, Ye. (2023). Stratehichni napriamy vzaiemodii biznesu, hromadskykh orhanizatsii i derzhavy v chasy dynamichnykh zmin [Strategic directions of interaction between business, non-governmental organizations and the state in times of dynamic changes]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>.
2. Novachenko, T. V. (Ed.). (2021). *Suspilna dovira yak chynnnyk efektyvnoho publichnoho upravlinnia: monohrafiia* [Public trust as a factor of effective public governance: monograph]. NADU.
3. Lipkan, V. (2025). Zovnishnopolitychnyi zmist stratehichnoho partnerstva: na prykladi Ukrainy ta SSHA [Foreign policy content of strategic partnership: On the example of Ukraine and the USA]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya filosofsko-politolozhichni studii [Bulletin of Lviv University. Philosophical and Political Science Series]*, 58, 323–333. <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.40>.
4. Bilohorodka Village Council. (2024, June 7). *Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku Bilohorodskoi silskoi hromady na period do 2030 roku* [On approval of the Development Strategy of Bilohorodka Rural Hromada for the period up to 2030] (Decision No. 2672). Retrieved from: https://rada.info/upload/users_files/04358477/docs/f9402ead922413bf5db764adbb1abea2.pdf.
5. Bilohorodka Village Council. (2024). *Stratehiia rozvytku Bilohorodskoi silskoi hromady na period do 2030 roku* [Development Strategy of Bilohorodka Rural Hromada for the period up to 2030]. Retrieved from: https://rada.info/upload/users_files/04358477/docs/4d33d2d624e463dd0e4f78ee42fa32e7.pdf.
6. Bilohorodka Village Council. (2024). *Bilohorodska hromada: 10 kliuchovykh pidsumkiv 2023 roku* [Bilohorodka hromada: 10 key results of 2023]. Official website. Retrieved from: <https://bilohorodka.org.ua/bilohorodska-hromada-10-kliuchovykh-pidsumkiv-2023-roku/>.
7. KyivVlada. (2026). *Bilohorodska hromada spriamovala maizhe 100 mln hryven na pidtrymku ZSU u 2025 rotsi* [Bilohorodka hromada allocated almost 100 million UAH to support the Armed Forces of Ukraine in 2025]. KyivVlada Information Portal. Retrieved from: <https://kyivvlada.com.ua/news/bilohorodska-gromada-spryamovala-majzhe-100-mln-gryven-na-pidtrymku-zsu-u-2025-roczy/>.
8. KyivVlada. (2025). *Bilohorodska hromada peredala viiskovym tehniku na 750 tysiach hryven* [Bilohorodka hromada transferred equipment worth 750 thousand UAH to the military]. KyivVlada Information Portal. Retrieved from: <https://kyivvlada.com.ua/news/bilohorodska-gromada-peredala-vijskovym-tehniku-na-750-tysyach-gryven/>.
9. Bilohorodka Rural Hromada. (n.d.). *Official website*. bilohorodka-rada.gov.ua.
10. Kyiv Regional State Administration. (2023). *Zvit Holovy Kyivskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii* [Report of the Head of the Kyiv Regional State Administration]. Official website. Retrieved from: <https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/publichnyj-zvit-golovy-2022-ost.docx>.
11. Makariv Village Council. (2023, December 19). *Prohrama sotsialno-ekonomichnoho ta kulturnoho rozvytku Makarivskoi selyshchnoi terytorialnoi hromady na 2024–2027 roky* [Program of socio-economic and cultural development of Makariv settlement territorial hromada for 2024–2027] (Decision No. 512-42-VIII). Retrieved from: <https://markivska-gromada.gov.ua/programa-ekonomichnogo-socialnogo-ta-kulturnogo-rozvitku-markivskoi-selishchnoi-teritorialnoi-gromadi-na-20242027-roki-13-36-34-21-09-2023/>.
12. Makariv Village Council. (2024). *Vprovadzhennia Proiektu mizhnarodnoi tehnicnoi dopomohy «Pidtrymka YeS z vidnovlennia Makarova» / «EU Support for Rehabilitation in Makariv»* [Implementation of the international technical assistance project «EU Support for Rehabilitation in Makariv»]. Official website. Retrieved from:

- <https://new.makariv-rada.gov.ua/vprovadzhennia-proektu-mizhnarodnoi-tekhnichnoi-dopomohy-pidtrymka-ies-z-vidnovlennia-makarova-eu-support-for-rehabilitation-in-makariv/>.
13. Nordic Environment Finance Corporation (NEFCO). (n.d.). *Official website*. <https://www.nefco.int/>.
 14. Makariv Village Council. (2025). *Zustrich iz partneramy z YeS ta NEFKO: razom rukhaiemos u vidbudovi* [Meeting with partners from the EU and NEFCO: Moving forward together in reconstruction]. Official website. Retrieved from: <https://new.makariv-rada.gov.ua/zustrich-iz-partneramy-z-ies-ta-nefko-razom-rukhaiemos-u-vidbudovi/>.
 15. Makariv Village Council. (2023). *Bazhaiete diznatys aktualnu informatsiiu pro hranty dlia biznesu?* [Would you like to know relevant information about business grants?]. Official website. <https://new.makariv-rada.gov.ua/bazhaiete-diznatys-aktualnu-informatsiiu-pro-hranty-dlia-biznesu/>.
 16. Makariv Settlement Council. (n.d.). *Official website*. <https://new.makariv-rada.gov.ua/>.
 17. Stryi City Council. (2024). *Stryiska hromada. Kontseptsiiia intehrovanoho rozvytku* [Stryi hromada. Concept of integrated development]. Retrieved from: https://stryi-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/3628%D0%B41_compressed.pdf.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Саламаха Олег Іванович

аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу
Інститут права та суспільних відносин Відкритого
міжнародного університету розвитку людини
«Україна»
e-mail: salamahha@gmail.com
ORCID: 0009-0001-9585-5313

Oleg Salamakha

Postgraduate Student at the Department of
International Relations and Political Consulting
Institute of Law and Social Relations of the Open
International University of Human Development
“Ukraine”

Дата надходження статті: 28.05.2026

Дата надходження виправленої версії статті: 10.07.2026

Дата прийняття статті: 28.07.2026

Дата публікації статті: 16.09.2026