

УДК 352:005.21:332.14

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.2.6>

JEL Classification: R11, R58, O21, H79

Крисько Ж.Л.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## МЕНЕДЖМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Krysko Zh.L.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,  
associate professor at the department of management,  
public administration, and human resources,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## MANAGEMENT OF THE POST-WAR COMPETITIVE TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Постановка проблеми.** В умовах воєнних викликів та формування передумов майбутнього післявоєнного відновлення Україна стикається з масштабними соціально-економічними проблемами, пов'язаними із руйнуванням інфраструктури, міграцією населення, втратою виробничого потенціалу та необхідністю структурної трансформації економіки. За результатами Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), оприлюдненого Світовим банком, Урядом України, Європейською Комісією та ООН станом на 31 грудня 2025 року загальні потреби України у відновленні та реконструкції оцінюються майже у 588 млрд дол. США протягом наступного десятиліття [1]. Найбільших втрат зазнали житловий сектор, транспортна інфраструктура, енергетика, промисловість та соціальна сфера, що суттєво посилює роль територіальних громад у процесах післявоєнного відновлення та управління локальним розвитком.

За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи управління розвитком територіальних громад, оскільки саме локальний рівень дедалі більше стає центром концентрації процесів відновлення, забезпечення життєдіяльності населення, підтримки підприємництва та залучення інвестиційних ресурсів.

В умовах децентралізації територіальні громади поступово перетворюються не лише на адміністративні одиниці, а на самостійних суб'єктів конкурентного середовища, які конкурують за міжнародну фінансову допомогу, інвестиції, грантові програми, людський капітал та релокований бізнес. Тому ефективність розвитку громад визначається не лише ресурсним потенціалом території, але й якістю управління, рівнем стратегічного планування, інституційною спроможністю та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті актуалізується потреба в обґрунтуванні нових підходів до менеджменту післявоєнної трансформації територіальних громад із врахуванням міжнародного досвіду відновлення економік. Особливий науковий і практичний інтерес становить історичний досвід реалізації Плану Маршалла, який продемонстрував ефективність поєднання фінансової підтримки, стратегічної координації, інституційних реформ та розвитку локальних економічних систем. Водночас механічне перенесення інструментів Плану Маршалла в українські реалії є обмеженим через відмінності інституційного середовища, структури економіки та характеру сучасних глобалізаційних процесів.

Тому виникає необхідність розроблення моделі менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад, яка б поєднувала стратегічне управління, проектний менеджмент, цифровізацію, розвиток людського капіталу та партнерську взаємодію в єдину систему забезпечення стійкого розвитку територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика післявоєнного відновлення економіки, розвитку територій та управління трансформаційними процесами є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження історичних аспектів післявоєнного відновлення європейських економік і реалізації Плану Маршалла зробив В. Eichengreen [2], який обґрунтовує важливість інституційної координації, міжнародної співпраці та структурних реформ у забезпеченні довгострокового економічного розвитку після кризових періодів. J. Stiglitz [3] у своїх дослідженнях визначає ключову роль ефективних інституцій та державного

управління у забезпеченні економічної стабільності, подоланні кризових явищ і формуванні передумов для довгострокового розвитку. Для післявоєнного відновлення особливо актуальними є питання прозорості управління, координації ресурсів та інституційної спроможності органів влади.

Суттєву увагу сучасні дослідження приділяють питанням конкурентоспроможності територіальних громад, розвитку їхньої інституційної спроможності та формуванню механізмів стійкого територіального розвитку. Зокрема, Л. Мельник, Л. Крачок та В. Сторожук [4] розглядають розвиток інфраструктури як одну з ключових конкурентних переваг територіальних громад, наголошуючи на ролі транспортної, соціальної та цифрової інфраструктури у забезпеченні інвестиційної привабливості та економічної стійкості територій. Р. Августин та І. Демків [5] досліджують інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад, обґрунтовуючи значення стратегічного управління, партнерської взаємодії, підтримки підприємництва та залучення інвестицій для забезпечення сталого розвитку територій. В умовах децентралізації вагоме місце займають праці А. Мельник [6], у яких аналізуються механізми підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, формування конкурентних переваг територій та реалізація нової регіональної політики України.

У наукових працях, присвячених розвитку територіальних громад, значна увага приділяється активізації підприємницького потенціалу як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності територій. Дослідження у цій сфері обґрунтовують роль локальної економічної активності, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку підприємницького середовища та стимулювання економічної ініціативи населення у забезпеченні стійкого розвитку територіальних громад. Водночас активізація підприємницького потенціалу розглядається як один із механізмів зміцнення фінансової спроможності громад, підвищення рівня зайнятості населення та формування додаткових конкурентних переваг територій [7].

У межах сучасних досліджень конкурентного регіонального розвитку важливий внесок у розвиток концепції конкурентоспроможності регіонів зробили Р. Cooke та L. Leydesdorff [8], які обґрунтовують роль інновацій, мережевої взаємодії та регіональних систем знань у забезпеченні сталого територіального розвитку. Науковці доводять, що конкурентні переваги регіонів дедалі більше формуються через здатність інтегрувати знання, інновації та партнерські механізми у систему регіонального управління.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із роллю людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності територій та стійкості громад. G. Becker [9] обґрунтовує значення інвестицій в освіту, професійний розвиток і підвищення кваліфікації населення як чинників довгострокового економічного зростання та ефективної соціально-економічної трансформації. Для післявоєнного розвитку України суттєву роль відіграють праці Е. Лібанової [10], яка досліджує демографічні втрати, міграційні процеси та проблеми збереження людського потенціалу держави. Авторка наголошує, що ефективність післявоєнного відновлення значною мірою залежатиме від здатності держави та територіальних громад забезпечити соціальну стійкість, підтримку населення, відновлення ринку праці та створення умов для повернення людського капіталу.

У сфері публічного управління та розвитку територіальних систем вагоме місце займають дослідження OECD [11], у яких обґрунтовується необхідність посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування, розвитку багаторівневого управління та забезпечення прозорості використання ресурсів. Водночас проблематика регіональних диспропорцій та економічного розвитку України висвітлюється у працях К. Нук та А. Zeunalov [12], які аналізують детермінанти регіонального економічного розвитку України, зокрема роль людського капіталу, міграції, інвестицій та структурних дисбалансів у формуванні міжрегіональної диференціації.

Отже, сучасні наукові дослідження охоплюють широкий спектр проблем післявоєнного відновлення, конкурентоспроможності територій, розвитку людського капіталу та формування механізмів стратегічного управління територіальними громадами. Водночас питання післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад переважно розглядаються фрагментарно – або з позицій публічного управління, або через призму економічного відновлення територій.

Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції принципів Плану Маршалла у систему менеджменту розвитку територіальних громад України. Недостатньо уваги приділяється формуванню комплексної моделі післявоєнної конкурентної трансформації територій, яка б поєднувала стратегічне управління, цифровізацію, інвестиційно-проектний менеджмент, розвиток людського капіталу та партнерську взаємодію в єдину систему забезпечення стійкого розвитку територій.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад України на основі адаптації принципів Плану Маршалла та розроблення моделі управління розвитком територій в умовах конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історичний досвід реалізації Плану Маршалла є одним із прикладів ефективного менеджменту післявоєнної трансформації, що поєднав економічні,

політичні та інституційні інструменти відновлення. Програма була ініційована у 1947 році державним секретарем США Джорджем К. Маршаллом та офіційно реалізовувалася у 1948-1952 роках як комплексна система підтримки європейських країн, що постраждали внаслідок Другої світової війни. Програма передбачала не лише фінансову підтримку країн Західної Європи, але й створення ефективної системи стратегічної координації, інституційної взаємодії та стимулювання економічної активності. Як зазначає В. Eichengreen [2], ключовою передумовою успішності Плану Маршалла було поєднання міжнародної допомоги зі структурними реформами та формуванням ефективних управлінських механізмів. Як бачимо, ефективність Плану Маршалла визначалася не лише масштабами фінансової підтримки, а насамперед якістю управлінської координації та здатністю держав забезпечувати структурні зміни. Для України це означає, що міжнародна допомога сама по собі не гарантує успішного відновлення територій без формування ефективної системи менеджменту розвитку громад та високого рівня інституційної спроможності.

З позицій менеджменту важливим є те, що реалізація Плану Маршалла ґрунтувалася на принципах стратегічного планування, прозорості використання ресурсів, партнерської взаємодії та розвитку локальної економічної активності. Значна увага приділялася модернізації виробництва, підтримці підприємництва, розвитку інфраструктури та формуванню умов для довгострокового економічного зростання.

Водночас сучасні умови функціонування України суттєво відрізняються від повоєнної Європи середини ХХ століття. Якщо країни Західної Європи мали сформовані ринкові інститути та відносно стабільне політичне середовище, то Україна змушена здійснювати післявоєнну трансформацію в умовах високої невизначеності, безпекових ризиків, демографічних втрат та необхідності структурної модернізації економіки. Крім того, сучасна модель відновлення передбачає значно вищий рівень цифровізації, глобальної інтеграції та конкуренції за ресурси, що зумовлює необхідність переходу від традиційної моделі адміністративного управління до адаптивного менеджменту.

Особливістю Плану Маршалла було поєднання централізованої координації із залученням локальних суб'єктів розвитку. Саме цей принцип є надзвичайно актуальним для сучасної України, де територіальні громади стають ключовими учасниками післявоєнної трансформації і виконують не лише функції локального самоврядування, але й стають центрами економічного розвитку, координації інвестиційних процесів та залучення міжнародної підтримки.

На нашу думку, конкурентоспроможність територіальної громади доцільно розглядати як інтегровану характеристику, що поєднує управлінську спроможність, інвестиційну привабливість, рівень цифровізації, якість людського капіталу та ефективність партнерської взаємодії. При цьому, конкурентоспроможність громади формується не лише через наявність природних чи економічних ресурсів, а через здатність ефективно управляти ними. Саме якість менеджменту дедалі більше визначає рівень інвестиційної привабливості території, ефективність використання міжнародної допомоги та спроможність громади забезпечувати стійкий розвиток.

Узагальнення теоретичних підходів до післявоєнного відновлення та аналіз особливостей функціонування територіальних громад України дозволяють розглядати післявоєнну трансформацію як багаторівневу систему конкурентного розвитку територій. Тому виникає необхідність формалізації взаємозв'язку між стратегічним управлінням, інвестиційною активністю, цифровізацією, розвитком людського капіталу та партнерською взаємодією у вигляді цілісної моделі менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад.

У межах запропонованого підходу виокремимо п'ять взаємопов'язаних аналітичних рівнів:

1. Стратегічний рівень характеризує здатність громади формувати довгострокове бачення розвитку, визначати конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На цьому рівні ключового значення набувають стратегічне планування, SMART-спеціалізація територій, управління ризиками та система моніторингу результативності.

2. Інвестиційно-проектний рівень відображає здатність громади залучати фінансові ресурси та реалізовувати інвестиційні проекти. Важливими елементами цього рівня є грантовий менеджмент, міжнародна технічна допомога, механізми публічно-приватного партнерства та підтримка локального підприємництва.

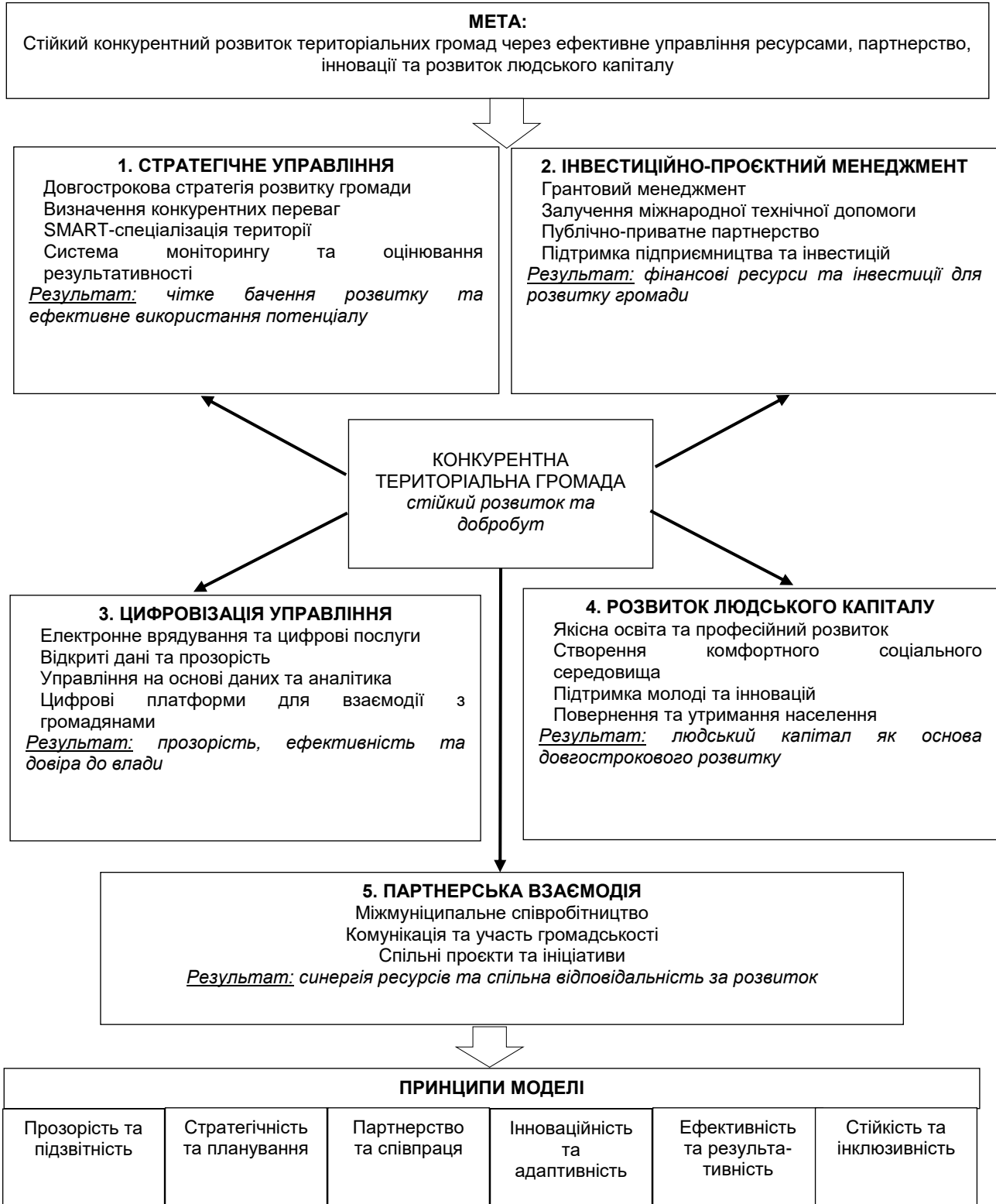
3. Цифровий рівень охоплює цифровізацію управлінських процесів, впровадження електронного врядування, управління на основі даних та використання цифрових платформ взаємодії з громадянами. Цифровізація забезпечує прозорість управління, підвищує швидкість ухвалення рішень та сприяє мінімізації корупційних ризиків.

4. Соціально-кадровий рівень пов'язаний із розвитком людського капіталу, формуванням комфортного соціального середовища, підтримкою освіти та професійного розвитку населення. У післявоєнний період саме людський капітал виступає одним із ключових факторів стійкості територіальних громад.

5. Партнерський рівень передбачає розвиток взаємодії між державою, бізнесом, міжнародними організаціями та громадянським суспільством, яка забезпечує синергію ресурсів, підвищує ефективність реалізації проектів та створює умови для комплексного розвитку територій.

Взаємозалежність зазначених рівнів свідчить про те, що післявоєнна конкурентна трансформація територіальних громад має системний характер. Недостатній розвиток хоча б одного з компонентів може суттєво знижувати ефективність усієї системи управління, що зумовлює необхідність комплексного підходу до менеджменту розвитку територій.

На рис. 1 представлено модель менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад.



**Рис. 1. Модель менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад**

Джерело: побудовано автором

Логіка побудови моделі ґрунтується на наявності причинно-наслідкових зв'язків між її компонентами та передбачає, що конкурентоспроможність територіальної громади формується не окремими елементами, а є результатом їх комплексної взаємодії. Відповідно, стратегічне управління визначає напрями розвитку громади, інвестиційно-проектний менеджмент забезпечує ресурсну основу трансформації, цифровізація підвищує ефективність управління, розвиток людського капіталу формує кадровий потенціал, а партнерська взаємодія забезпечує координацію та синергію ресурсів.

Запропонована модель дозволяє не лише систематизувати ключові фактори післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад, але й обґрунтувати механізми їх взаємодії. На відміну від існуючих підходів, модель поєднує стратегічний, інвестиційний, цифровий, соціальний та партнерський компоненти в єдину систему управління розвитком територій.

Взаємозв'язок між компонентами моделі реалізується через систему механізмів трансформації. Передусім виокремлюється стратегічний механізм, який забезпечує формування довгострокових пріоритетів розвитку та узгодження управлінських рішень. Інвестиційний механізм пов'язаний із залученням ресурсів та фінансуванням програм розвитку. Цифровий механізм забезпечує прозорість управління, оперативність комунікації та ефективність моніторингу. Соціальний механізм спрямований на формування людського капіталу та підвищення якості життя населення. Партнерський механізм забезпечує взаємодію між основними суб'єктами розвитку територій.

Узагальнення теоретичних положень та практики функціонування територіальних громад дозволяє систематизувати взаємозв'язок між компонентами моделі менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територій (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Систематизація компонентів моделі менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад**

<i>Компонент моделі</i>	<i>Основні інструменти реалізації</i>	<i>Управлінські механізми</i>	<i>Очікуваний результат</i>	<i>Показники ефективності</i>
Стратегічне управління	стратегія розвитку громади, SMART-спеціалізація, стратегічне планування	координація управлінських рішень, управління ризиками, моніторинг розвитку	формування конкурентних переваг громади	рівень інвестиційної привабливості, досягнення стратегічних цілей
Інвестиційно-проектний менеджмент	грантові програми, міжнародна технічна допомога, публічно-приватне партнерство, інвестиційні проекти	залучення фінансових ресурсів, проектна координація, диверсифікація джерел фінансування	активізація економічного розвитку та модернізація інфраструктури	обсяг залучених інвестицій, кількість реалізованих проектів
Цифровізація управління	Електронне врядування, цифрові платформи, CRM громади, управління на основі даних	автоматизація процесів, електронна взаємодія, цифровий моніторинг	прозорість управління та підвищення ефективності адміністративних послуг	рівень цифровізації послуг, швидкість прийняття рішень
Розвиток людського капіталу	освітні програми, професійне навчання, розвиток соціальної інфраструктури	кадрове забезпечення, мотивація населення, підтримка зайнятості	формування кадрового потенціалу та підвищення соціальної стійкості громади	рівень зайнятості населення, міграційний баланс
Партнерська взаємодія	міжнародна співпраця, міжмуніципальні проекти, взаємодія з бізнесом і громадськими організаціями	координація інтересів, об'єднання ресурсів, розвиток мережевої взаємодії	синергія ресурсів та забезпечення стійкого розвитку території	кількість партнерських проектів, рівень зовнішнього фінансування

*Джерело: сформовано автором*

Представлена систематизація демонструє, що післявоєнна конкурентна трансформація територіальних громад має багаторівневий характер і потребує інтеграції стратегічних, інвестиційних, цифрових, соціальних та партнерських компонентів управління. Кожен із представлених компонентів виконує окрему функцію у забезпеченні розвитку громади, однак максимальна ефективність досягається лише за умови їх комплексної взаємодії.

Практична значущість запропонованого підходу підтверджується діяльністю українських територіальних громад, які активно впроваджують інструменти стратегічного управління, цифровізації та міжнародного партнерства у процесах відновлення територій. Зокрема, у межах програми U-LEAD with Europe значна увага приділяється розвитку управлінської спроможності громад, стратегічному плануванню та підвищенню якості надання адміністративних послуг [13]. Участь громад у програмах U-LEAD сприяє формуванню сучасних підходів до управління розвитком територій, удосконаленню проєктного менеджменту та підвищенню ефективності використання міжнародної технічної допомоги.

Практичну реалізацію елементів запропонованої моделі демонструє також досвід UNDP в Україні, у межах якого реалізуються проєкти підтримки місцевого самоврядування, відновлення інфраструктури та розвитку громад. Важливим напрямом є впровадження цифрових інструментів управління, розвиток механізмів громадської участі та посилення інституційної спроможності територіальних громад [14]. У цьому випадку простежується взаємозв'язок між цифровізацією управління, партнерською взаємодією та підвищенням ефективності реалізації програм розвитку територій.

Львівська міська рада в умовах воєнного стану активно реалізує механізми стратегічного управління та підтримки релокованого бізнесу. Завдяки створенню індустриальних парків, програм підтримки підприємництва та розвитку міжнародного партнерства місто змогло забезпечити залучення нових підприємств, створення робочих місць та підтримку економічної активності [15]. У межах запропонованої моделі це відповідає поєднанню стратегічного та інвестиційно-проєктного компонентів менеджменту розвитку громади.

Елементи цифровізації управління та розвитку партнерської взаємодії активно впроваджуються Вінницькою міською радою: значна увага приділяється розвитку електронного врядування, цифрових сервісів та системи стратегічного планування [16]. Використання електронних платформ взаємодії з громадянами сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та ефективності управлінських рішень.

Практичне значення розвитку партнерських механізмів підтверджує і досвід реалізації проєктів міжмуниципального співробітництва, що дозволяють громадам об'єднувати ресурси для вирішення спільних проблем у сферах інфраструктури, енергозабезпечення, управління відходами та соціальних послуг [17]. Такий підхід забезпечує синергетичний ефект та підвищує стійкість територій до зовнішніх викликів.

Крім того, запропонований підхід може бути використаний територіальними громадами для формування стратегій післявоєнного розвитку, розроблення програм залучення інвестицій, оцінювання управлінської спроможності та визначення пріоритетних напрямів відновлення територій. Практичне застосування моделі створює можливості для комплексної оцінки конкурентоспроможності громад та підвищення ефективності управління процесами післявоєнної трансформації.

Отже, післявоєнне відновлення територіальних громад варто розглядати не як короткостроковий процес ліквідації наслідків війни, а як довгострокову трансформацію системи управління розвитком територій. Саме ефективність менеджменту визначатиме здатність громад забезпечувати конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та стійкість у післявоєнний період.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретичні та прикладні засади менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів. Доведено, що післявоєнне відновлення територій має розглядатися не лише як процес ліквідації наслідків руйнувань, а як комплексна система конкурентного розвитку громад, орієнтована на формування їх довгострокової стійкості, інвестиційної привабливості та управлінської спроможності.

Встановлено, що в умовах децентралізації територіальні громади поступово трансформуються у самостійних суб'єктів конкурентного середовища, які конкурують за фінансові ресурси, міжнародну допомогу, людський капітал, інвестиції та релокований бізнес. У таких умовах ключовим чинником ефективності розвитку територій стає якість менеджменту, здатність органів місцевого самоврядування до стратегічного планування, координації ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення партнерської взаємодії.

У статті доведено доцільність адаптації окремих принципів Плану Маршалла до сучасних умов післявоєнного розвитку України. Обґрунтовано, що ефективність післявоєнної трансформації визначається не лише масштабами фінансової підтримки, а передусім рівнем інституційної спроможності, прозорістю управління, стратегічною координацією та здатністю забезпечувати структурні зміни на локальному рівні.

Запропоновано модель менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад, яка інтегрує стратегічний, інвестиційно-проєктний, цифровий, соціально-кадровий та партнерський рівні управління. Особливістю моделі є комплексне поєднання механізмів стратегічного управління, цифровізації, розвитку людського капіталу та партнерської взаємодії у єдину систему забезпечення стійкого розвитку територій. Це дозволило систематизувати причинно-наслідкові зв'язки

між компонентами управління та обґрунтувати логіку формування конкурентоспроможності територіальних громад.

Практичне значення дослідження підтверджується аналізом діяльності українських територіальних громад і міжнародних програм підтримки місцевого самоврядування. Встановлено, що впровадження стратегічного планування, цифрових інструментів управління, механізмів грантового менеджменту та партнерських форм взаємодії сприяє підвищенню інвестиційної привабливості громад, ефективності використання ресурсів і стійкості територіального розвитку.

Разом з тим, практична реалізація запропонованої моделі потребує врахування низки ризиків і факторів невизначеності. Зокрема, суттєвий вплив на ефективність післявоєнної трансформації можуть мати нестабільність безпекового середовища, обмеженість фінансових ресурсів, демографічні втрати, нерівномірність розвитку територій, кадровий дефіцит та недостатній рівень інституційної спроможності окремих громад. Крім того, надмірна залежність від зовнішнього фінансування без формування внутрішніх механізмів економічної самодостатності може знижувати довгострокову стійкість територіального розвитку.

Встановлено також, що ефективність реалізації моделі значною мірою залежить від рівня цифровізації управління, прозорості використання ресурсів, якості комунікації між основними суб'єктами розвитку та здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати баланс між короткостроковими потребами відновлення та стратегічними цілями розвитку територій.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до кількісного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад у післявоєнний період, формування системи інтегральних показників оцінювання ефективності управління розвитком територій, а також адаптацію запропонованої моделі до різних типів громад з урахуванням їх ресурсного потенціалу, демографічної структури та рівня економічного розвитку.

### Література

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *World Bank group*. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 27.02.2026).
2. Eichengreen B. *The European Economy Since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond*. Princeton : Princeton University Press, 2007. 504 p.
3. Stiglitz J. E. *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*. New York : W.W. Norton & Company, 2019. 400 p.
4. Мельник Л., Крачок Л., Сторожук В. Розвиток інфраструктури як конкурентна перевага територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-23>.
5. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 28-33. DOI: [10.31891/mdes/2023-8-4](https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4).
6. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. *Вісник економіки*. 2019. № 1. С. 21-36. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.01.021>.
7. Крисько Ж. Л. Активізація підприємницького потенціалу для розвитку територіальної громади. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Випуск 28. 2023 С. 96-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.096>.
8. Cooke P., Leydesdorff L. Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage. *The Journal of Technology Transfer*. 2006. Vol. 31(1). P. 5-15. DOI: [10.1007/s10961-005-5009-3](https://doi.org/10.1007/s10961-005-5009-3).
9. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 402 p. DOI: [10.7208/chicago/9780226041223.001.0001](https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001).
10. Лібанова Е. М. Щодо повоєнного відродження України. *Вісник НАН України*. 2023. № 2. С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2023.02.055>.
11. Supporting Regional and Municipal Reconstruction and Recovery in Ukraine. *OECD*. 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/supporting-regional-and-municipal-reconstruction-and-recovery-in-ukraine.html> (дата звернення: 24.02.2026).
12. Huk K., Zeynalov A. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. *arXiv preprint*. 2022. DOI: [10.48550/arXiv.2211.05666](https://doi.org/10.48550/arXiv.2211.05666).
13. Empowering municipalities: U-LEAD with Europe's achievements. *U-LEAD with Europe*. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/364/U-LEAD\\_4\\_pager\\_March2025.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/364/U-LEAD_4_pager_March2025.pdf) (дата звернення: 24.02.2026).

14. Strengthening Evidence-Based Recovery in Ukraine. *United Nations Development Programme Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/strengthening-evidence-based-recovery-ukraine> (дата звернення: 25.02.2026).
15. Офіційний сайт Львівської міської ради. URL: <https://city-adm.lviv.ua> (дата звернення: 26.02.2026).
16. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua> (дата звернення: 26.02.2026).
17. Програма USAID DOBRE. *Децентралізація. 2025*. URL: <https://decentralization.ua/donors/dobre> (дата звернення: 24.02.2026).

## References

1. World Bank group (2026), Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released, available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (access date February 27, 2026).
2. Eichengreen, B. (2007), *The European Economy Since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond*, Princeton University Press, Princeton, USA, 504 p.
3. Stiglitz, J. (2019), *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*, W.W. Norton & Company, New York, USA, 400 p.
4. Melnyk, L., Krachok, L. and Storozhuk, V. (2026), "Infrastructure development as a competitive advantage of territorial communities", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 85, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-23>.
5. Avhustyn, R. and Demkiv, I. (2023), "Policy toolkit for developing and strengthening the competitiveness of the economy of territorial communities", *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 2, pp. 28-33, DOI: 10.31891/mdes/2023-8-4.
6. Melnyk, A. (2019), "Increasing the competitiveness of territorial communities in the context of implementing the new regional policy of Ukraine", *Visnyk ekonomiky*, no. 1, pp. 21-36, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.01.021>.
7. Krysko, Zh.L. (2023), "Activation of entrepreneurial potential for the development of the territorial community", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, Issue 28, pp. 96-103, DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.096>.
8. Cooke, P. and Leydesdorff, L. (2006), "Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 31(1), pp. 5-15, DOI: 10.1007/s10961-005-5009-3.
9. Becker, G.S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed., University of Chicago Press, Chicago, USA, 402 p., DOI: 10.7208/chicago/9780226041223.001.0001.
10. Libanova, E.M. (2023), "On the post-war revival of Ukraine", *Visnyk NAN Ukrainy*, no. 2, pp. 55-61, DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2023.02.055>.
11. OECD (2023), Supporting Regional and Municipal Reconstruction and Recovery in Ukraine, available at: <https://www.oecd.org/en/about/projects/supporting-regional-and-municipal-reconstruction-and-recovery-in-ukraine.html> (access date February 24, 2026).
12. Huk, K. And Zeynalov, A. (2022), "Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine", *arXiv preprint*, DOI: 10.48550/arXiv.2211.05666.
13. U-LEAD with Europe (2026), Empowering municipalities: U-LEAD with Europe's achievements, available at: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/364/U-LEAD\\_4\\_pager\\_March2025.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/364/U-LEAD_4_pager_March2025.pdf) (access date February 24, 2026).
14. United Nations Development Programme Ukraine (2026), Strengthening Evidence-Based Recovery in Ukraine, available at: <https://www.undp.org/ukraine/projects/strengthening-evidence-based-recovery-ukraine> (access date February 25, 2026).
15. "Official website of the Lviv City Council", available at: <https://city-adm.lviv.ua> (access date February 26, 2026).
16. "Official website of Vinnytsia City Council", available at: <https://www.vmr.gov.ua> (access date February 26, 2026).
17. Decentralization (2025), "Program USAID DOBRE", available at: <https://decentralization.ua/donors/dobre> (access date February 24, 2026).

**Крисько Ж.Л.**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Мета.** Обґрунтування теоретичних і практичних засад менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад України на основі адаптації принципів Плану Маршалла та

розроблення моделі управління розвитком територій в умовах конкурентного середовища.

**Методика дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до післявоєнного відновлення, конкурентоспроможності територій та стратегічного управління розвитком громад; системний підхід – для розгляду територіальної громади як інтегрованої системи; абстрактно-логічний метод – для формування теоретичних узагальнень і побудови моделі менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад; структурно-функціональний аналіз – для визначення взаємозв'язків між компонентами моделі та механізмами їх реалізації; порівняльний аналіз – для дослідження можливостей адаптації принципів Плану Маршалла до сучасних умов розвитку України; графічний метод – для візуалізації моделі менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад.

**Результати дослідження.** Обґрунтовано, що післявоєнне відновлення територіальних громад має розглядатися не лише як процес ліквідації наслідків руйнувань, а як комплексна система конкурентного розвитку територій, орієнтована на формування їх довгострокової стійкості, інвестиційної привабливості та управлінської спроможності. Встановлено, що в умовах децентралізації територіальні громади поступово трансформуються у самостійних суб'єктів конкурентного середовища, які конкурують за інвестиції, міжнародну допомогу, людський капітал, грантові ресурси та релокований бізнес. Доведено, що ефективність післявоєнної трансформації визначається не лише масштабами фінансової підтримки, а передусім якістю стратегічного управління, рівнем інституційної спроможності, прозорістю використання ресурсів і здатністю забезпечувати структурні зміни. Запропоновано модель менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Розроблено модель менеджменту післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад, яка ґрунтується на інтеграції стратегічного, інвестиційно-проектного, цифрового, соціально-кадрового та партнерського компонентів управління і дозволяє розглядати конкурентоспроможність територіальної громади як результат їх комплексної взаємодії. Удосконалено підхід до управління розвитком територіальних громад шляхом адаптації принципів Плану Маршалла до сучасних умов післявоєнного відновлення України з урахуванням цифровізації управління, розвитку людського капіталу та партнерської взаємодії.

**Практична значущість результатів дослідження.** Запропонована модель може бути використана органами місцевого самоврядування для формування стратегій післявоєнного розвитку територіальних громад, удосконалення системи стратегічного управління, розвитку грантового та інвестиційно-проектного менеджменту, підвищення ефективності цифровізації управління та забезпечення партнерської взаємодії у процесах відновлення територій.

**Ключові слова:** територіальні громади, післявоєнне відновлення, трансформація, управління розвитком, публічне управління, цифровізація, конкурентоспроможність громад, План Маршалла.

Krysko Zh.L.

## MANAGEMENT OF THE POST-WAR COMPETITIVE TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Purpose.** The aim of this article is to substantiate the theoretical and practical foundations of the management of the post-war competitive transformation of territorial communities in Ukraine based on the adaptation of the Marshall Plan principles and the development of a territorial development management model under competitive environment conditions.

**Methodology of research.** The research employed general scientific and special methods, including: analysis and synthesis – to generalize scientific approaches to post-war recovery, territorial competitiveness, and strategic community development management; a systems approach – to consider a territorial community as an integrated system; the abstract and logical method – to formulate theoretical generalizations and develop a management model for the post-war competitive transformation of territorial communities; structural and functional analysis – to determine the interrelationships between the components of the model and the mechanisms of their implementation; comparative analysis – to study the possibilities of adapting the Marshall Plan principles to the current conditions of Ukraine's development; and the graphical method – to visualize the management model of the post-war competitive transformation of territorial communities.

**Findings.** The article substantiates that the post-war recovery of territorial communities should be considered not only as a process of eliminating the consequences of destruction, but also as a comprehensive system of competitive territorial development aimed at ensuring long-term sustainability, investment attractiveness, and managerial capacity. It has been established that under decentralization conditions territorial communities are gradually transforming into independent actors within a competitive environment, competing for investments, international assistance, human capital, grant resources, and relocated businesses. It has been proven that the effectiveness of post-war transformation depends not only on the scale of financial support, but primarily on the quality of strategic management, the level of

institutional capacity, transparency in resource utilization, and the ability to ensure structural changes. A management model for the post-war competitive transformation of territorial communities has been proposed.

**Originality.** A management model for the post-war competitive transformation of territorial communities has been developed, based on the integration of strategic, investment-project, digital, socio-human resource, and partnership management components, allowing the competitiveness of a territorial community to be considered as the result of their comprehensive interaction. The approach to managing the development of territorial communities has been improved through the adaptation of the Marshall Plan principles to the current conditions of Ukraine's post-war recovery, taking into account digitalization of management, human capital development, and partnership interaction.

**Practical value.** The proposed model can be used by local self-government authorities to develop strategies for the post-war development of territorial communities, improve strategic management systems, develop grant and investment-project management, increase the effectiveness of digital governance, and ensure partnership interaction in territorial recovery processes.

**Key words:** territorial communities, post-war recovery, transformation, development management, public administration, digitalization, community competitiveness, Marshall Plan.

*Дата надходження рукопису: 20.03.2026*

*Дата прийняття рукопису до друку: 30.04.2026*

*Дата публікації: 18.05.2026*