

Н. Ю. Подольчак,

*д. е. н., професор, професор кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0284-9601>

І. С. Стеців,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4982-1355>

О. О. Корчинська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0028-1853>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.292

SMART-ВІДБУДОВА: ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

N. Podolchak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

I. Stetsiv,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

O. Korchynska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

SMART-RECOVERY: INNOVATIONS AND TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

У статті досліджено суть інновацій та цифрових технологій як стратегічного ресурсу поствоєнної відбудови України. Обґрунтовано, що інновації у сфері публічного управління не зводяться лише до цифровізації адміністративних процедур, а формують нову архітектуру управлінських рішень, відкривають можливості для залучення громад до бюджетотворення, а також створюють підґрунтя для формування прозорого цифрового середовища взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. У цьому контексті особливу увагу приділено функціонуванню цифрової екосистеми, що включає платформи "Pay4Victory", "Громада+", токенизацію, як механізм цифровізації, адміністративні панелі управління, а також рішення на основі штучного інтелекту.

Проаналізовано впровадження платформи Pay4Victory та оцінено її вплив, зокрема з точки зору покращення платіжної дисципліни, зниження рівня податкової заборгованості та активації інструментів для прозорої звітності та моніторингу. Досліджено токенизацію як інноваційний механізм цифровізації участині залучення жителів громад до співфінансування проєктів відновлення. Запропоновано інтерпретувати ці цифрові рішення як компоненти цифрової екосистеми відбудови, що функціонують на засадах публічно-приватного партнерства. Обґрунтовано,

що така система повинна переслідувати комплексну мету: забезпечити ефективне, прозоре та децентралізоване управління процесами післявоєнного відновлення на місцевому рівні шляхом оптимізації місцевого податкового адміністрування, залучення громадян до інвестицій у державну інфраструктуру через токенизацію, підвищення прозорості прийняття рішень за допомогою аналізу місцевих регуляторних актів на основі штучного інтелекту, інституціоналізацію механізмів зворотного зв'язку в громадах та зміцнення довіри до місцевої влади разом із підзвітністю бюджетних процесів.

Доведено, що цифрові платформи, розроблені за принципами відкритості, сервісності та інституційної інтегрованості, здатні замінити класичні адміністративні інструменти публічного управління гнучкими, прозорими та ефективними цифровими рішеннями.

The article explores the essence of innovation and digital technologies as a strategic resource for the post-war reconstruction of Ukraine. It is substantiated that innovations in the field of public administration are not limited to the digitalization of administrative procedures, but form a new architecture of management decisions, open up opportunities for involving communities in budgeting, and also create a basis for the formation of a transparent digital environment for interaction between authorities, business and citizens. In this context, special attention is paid to the functioning of the digital ecosystem, which includes the platforms "Pay4Victory", "Hromada+", tokenization as a mechanism for digitalization, administrative control panels, as well as solutions based on artificial intelligence.

The implementation of the Pay4Victory platform is analyzed and its impact is assessed, in particular from the point of view of improving payment discipline, reducing tax arrears and activating tools for transparent reporting and monitoring. Tokenization is investigated as an innovative mechanism for digitalization in terms of involving community residents in co-financing reconstruction projects. It is proposed to interpret these digital solutions as components of a digital reconstruction ecosystem operating on the principles of public-private partnership. It is justified that such a system should pursue a comprehensive goal: to ensure effective, transparent and decentralized management of post-war reconstruction processes at the local level by optimizing local tax administration, involving citizens in investments in public infrastructure through tokenization, increasing the transparency of decision-making through the analysis of local regulatory acts based on artificial intelligence, institutionalizing feedback mechanisms in communities and strengthening trust in local authorities along with accountability of budget processes.

It has been proven that digital platforms developed on the principles of openness, service, and institutional integration are capable of replacing classic administrative tools of public management with flexible, transparent, and effective digital solutions.

Ключові слова: публічне управління, територіальна громада, SMART-відбудова, цифровізація, інновація, технологія, цифрові платформи.

Key words: Public administration, territorial community, SMART reconstruction, digitalization, innovation, technology, digital platforms.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Після повномасштабного вторгнення росії та перемоги України одним з наймасштабніших викликів сучасності є відбудова України, а використання SMART-підходу забезпечує ефективне, прозоре та стає відновлення. Ключовими засадами SMART-відбудови є насамперед інтеграція інновацій та технологій у систему публічного управління для створення розумних громад, міст, та сучасної інфраструкту-

ри, що відповідатиме викликам майбутнього. Сучасні виклики потребують запровадження інноваційних підходів, які пропонують гнучкі мережеві структури управління, застосування цифрових інструментів з одночасним використанням потенціалу системи публічного управління та можливостей і готовності використання креативного мислення державними службовцями. Цифрова трансформація має бути свідомим та добровільним вибором як на рівні громади, так і на державному рівні. Але якщо цей процес не розпочати зараз, то через декілька років вже може бути пізно та неактуально.

Таблиця 1. Оцінка потреб на відбудову в розрізі секторів України

Сектор	Розмір збитків, млрд дол.	Частка в загальній сумі, %
Житловий	84	16,03
Транспортний	78	14,89
Енергетика та видобувна галузь	68	12,98
Торгівля та промисловість	64	12,21
Сільське господарство	55	10,49
Витрати на розчищення руйнувань	12,6	2,41

Джерело: складено на основі [5].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема післявоєнної відбудови України є вкрай важливою та популярною не лише серед вітчизняних науковців, але й серед представників політичної та бізнес сфер. При цьому думки абсолютно всіх дослідників зходяться на тому, що інтеграція технологій та інновацій в систему публічного управління забезпечить сталість, прозорість та ефективність такої відбудови. Так, Сергійчук Л. [1, с. 12—13] акцентує увагу на цифровізації публічного управління, включаючи компоненти концепції SMART city. Круглов В. та Дворак Я. [2] розглядають державно-приватне партнерство як інструмент післявоєнної відбудови України та відновлення її інфраструктури. Попри розвиток сучасних технологій та їх повсюдне використання Сагайдак М. [3, с. 105—106] оцінює потенційні переваги та виклики впровадження SMART технологій у контексті післявоєнної відбудови. Важливо також звернути увагу, що на державному рівні, зокрема Міністерство розвитку громад та територій України [4] підтримує необхідність запровадження цифрових технологій в управлінські процеси задля забезпечення прозорості та прискорення відбудов. При цьому досі мало дослідженими залишаються питання щодо залученості громадськості до цифрової трансформації на місцевому рівні та якими мають бути стандарти залучення громад у систему SMART-управління.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Загалом цифрові платформи, розроблені за принципами відкритості, сервісності та інституційної інтегрованості, здатні замінити класичні адміністративні інструменти публічного управління гнучкими, прозорими та ефективними цифровими рішеннями. Зокрема необхідно обґрунтувати та продемонструвати покращення фінансових показників у громадах, які впровадили платформи, через зростання кількості електронних транзакцій та виявити здатність платформ генерувати соціальний ефект у вигляді довіри, прозорості й зворотного зв'язку з громадою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відбудова України на засадах SMART спеціалізації передбачає акцент та зосередження зусиль на тих секторах економіки, де є конкурентні переваги та потенціал для інноваційного зростання. Переваги

післявоєнної відбудови України з дотриманням принципів SMART спеціалізації полягають у тому, що відбувається ефективне використання ресурсів та концентрація на найбільш пріоритетних напрямках. Це сприяє зростанню інновацій, залученню інвестицій та врешті збалансованому розвитку територіальної громади (місцевий рівень), регіону (регіональний рівень) чи держави в цілому (макроекономічний рівень).

Процес відбудови України буде складним, оскільки за даними Світового банку, Європейської комісії та ООН загальна вартість відбудови та відновлення України оцінено у 524 млрд. доларів та триватиме близько 10 років [1]. При цьому пряма шкода від війни сягнула 176 млрд. дол., порівняно з 152 млрд. дол., що оцінювали в 2024 р. Найбільш постраждалими секторами є житловий сектор, транспорт, енергетика, торгівля та промисловість, а також освіта (див. табл. 1).

Повномасштабна війна призвела до значних руйнувань інфраструктури, житла та об'єктів енергетики, економіки в цілому та потребує відбудови, використовуючи не лише фінанси, а й залучаючи інноваційні підходи — цифрові, екологічні. Важливу роль в процесі відбудови України відіграють територіальні громади, що є складовими системи публічного управління. Так, впроваджуючи нові технології для ефективного, прозорого та стійкого відновлення України ми зможемо відбудувати країну за принципом "краще ніж було". Важливі напрямки, в межах яких варто здійснювати відбудову, виокремлюємо:

- цифровізація публічного управління;
- інноваційне будівництво;
- енергетика та енергетична безпека;
- транспорт, інфраструктура та системи "розумного управління";
- екологічне відновлення та зелена "трансформація";
- соціальні та освітні технології.

Технології — це не просто інструмент відбудови, але основа формування стійкості та стабільного розвитку держави. Від прийнятих технологічних рішень залежить можливість підвищення ефективності, прозорості та якості процесів відбудови. Саме тому фокусуємо увагу на інтеграції цифрових рішень в процеси публічного управління, що мають суттєві переваги, адже забезпечують прозорість та підзвітність, ефективність та швидкість, доступність послуг для громадян, аналітику в прийнятті управлінських рішень та є основою для міжнародної співпраці.

Територіальна громада є ключовим суб'єктом державотворення, а не лише адміністративною одиницею, при цьому головні завдання та роль її зводиться до: гарант якості та доступності послуг; забезпечує економічний розвиток територій через формування місцевих бюджетів, управління комунальним майном, створення сприятливих умов для інвестування, розвитку бізнесу та зайнятості; підтримка безпеки, особливо в умовах війни.

У контексті SMART-відбудови територіальні громади відіграють визначальну роль, адже вони є основними реципієнтами допомоги та ініціаторами проєктів відновлення, адже саме на місцях найкраще знають ре-

Таблиця 2. Цифрова екосистема територіальної громади у відбудові України

Цифрові інструменти	«Pay4victory»	Адмінпанель	«Громада +»	«Закон Громада»
Користувачі/суть та завдання цифрових інструментів	сплата місцевих податків і зборів	централізоване обслуговування та управління об'єктами комунальної власності, електронний документообіг	місцеві інвестиції в об'єкти комунальної власності, інфраструктуру	використання штучного інтелекту для встановлення відповідності рішень територіальної громади нормам законодавства України
Органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи	отримання даних та контроль за сумами заборгованостей та сумами оплат	основний користувач через формування документів, довідок, рахунків	формування інвестиційної пропозиції та звітності	основний користувач через формування запитів для встановлення відповідності прийнятого рішення територіальної громади законодавству
Жителі громади	пошук заборгованості та її оплата	непрямий користувач через працівників ОМС чи ЦНАПів	інвестування у відбудову	не використовують
Місцевий бізнес	пошук та оплата заборгованостей	непрямий користувач через працівників ОМС чи ЦНАПів	участь через співфінансування	не використовують

Джерело: власна розробка автора.

альні потреби та пріоритети. Ефективна робота та цифровізація управлінських процесів на рівні громад є запорукою успішної, прозорої та сталої відбудови України.

Так, територіальні громади стали осередками формування територіальної оборони, волонтерства та допомоги внутрішньо-переміщеним особам. Важливим аспектом діяльності територіальної громади є також участь місцевих жителів у громадських слуханнях, бюджетах участі чи електронних петиціях, забезпечуючи публічний контроль співучасть у реалізації державної політики. І звичайно, територіальна громада — це носій національної ідентичності та культурного розвитку. Забезпечити територіальній громаді здатність ефективно реалізовувати покладені на неї зобов'язання в умовах післявоєнної відбудови можливо за умови створення цифрової екосистеми, що поєднує в собі взаємопов'язані цифрові інструменти, сервіси та платформи (див. табл. 2).

Досліджуючи реальну ситуацію щодо використання територіальними громадами інструментів цифровізації, ми зрозуміли, що з однієї сторони представники територіальних громад мають певні побоювання щодо впровадження таких інструментів, а з іншої сторони всі такі елементи діджиталізації публічного управління знаходяться на етапі розробки, впровадження та найголовніше — створювати платформи, чат-боти та інші цифрові механізми можна під запити та потреби кожної територіальної громади.

Так, запропонована та розроблена нами платіжна платформа "Pay4victory" вже успішно функціонує в по-

над 15 територіальних громад та показує позитивний ефект зі сплати місцевих податків та зборів і відповідно забезпечує зниження розміру податкового боргу по таких платежах.

Адмін панель, яку ми розробляємо дозволяє працівникам ЦНАПів та органів місцевого самоврядування здійснювати ефективне управління об'єктами комунальної власності, вести електронний документообіг та забезпечувати якісне обслуговування жителів громади шляхом формування рахунків та платіжних документів на всі послуги, які члени громади отримують (користування закладами дошкільної освіти, гуртками, басейном тощо). Фактично, цей інструмент забезпечує подвійний ефект: ефективне управління та виконання своїх обов'язків представниками органів місцевого самоврядування та їх структурних підрозділів, а також сприяє додатковій поінформованості громадян щодо наявних зобов'язань.

Масштабне використання елементів штучного інтелекту в різних сферах показало, що в межах діяльності територіальної громади є місце та потенціал для цього. Оскільки робота сільських, селищних чи міських рад побудована на прийнятті управлінських рішень головами територіальних громад чи старостами, або ж колегіальних рішень, які ґрунтуються на нормах чинного законодавства, то для якісного та безколізійного результату ми пропонуємо створити платформу, яка з використанням елементів штучного інтелекту буде аналізувати проєкт рішення органів місцевого самоврядування на відповідність правовим положенням, а також шукатиме вже прийняті іншими суб'єктами місцевого самоврядування рішення щодо вирішення такого

ж питання для правильності однакового застосування закону. Основними користувачами цієї платформи будуть саме органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи.

Процес відбудови України після повномасштабного вторгнення першочергово зводиться до розмінування територій, які були тимчасово окуповані, та територій, на яких проводились активні бойові дії. Руїнування, які зазнали села та міста України оцінити остаточно неможливо, лише після перемоги. Але ми вже розуміємо, що відбудовувати потрібно буде цілі міста та села з усіма житловими, інфраструктурними, промисловими, культурними та бізнес об'єктами. Зрозуміло також, що колосальну роль при цьому відіграють міжнародні партнери та донори, котрі вже на етапі війни допомагають нам. Важливим питанням залишається потреба залучення представників місцевого бізнесу та жителів громад до співфінансування проєктів з відновлення та розвитку. Новим та ще недокінця дослідженим явищем для України є токенизація, яка дозволяє змінити структуру інвестицій через фракційне (дробне) володіння. Токенизація в Україні має найбільш потенціал в тих секторах, що є найбільш капіталоємні, де присутній дефіцит фінансування з одночасним суттєвим соціально-економічним впливом.

Фактично, токенизація — це цифрове представлення прав власності щодо матеріальних та нематеріальних активів у формі токенів для залучення інвестицій. При цьому органи місцевого самоврядування мають можливість залучити інвестиції для використання об'єктів, що є малоефективними, але критично важливими для локального розвитку, жителі громади громади можуть брати участь в інвестуванні проєктів, які розвиватимуться в межах громади, оскільки вартість токенів буде доступною навіть для домогосподарств, а місцевий бізнес отримує можливість диверсифікації джерел капіталу, зниження вартості фінансування через усунення посередників. Ми пропонуємо створити цифровий продукт ("Громада+"), що дозволить демократизувати інвестиційну діяльність в межах громади через поділ великих активів на дрібні токени, тим самим зменшивши поріг входу для інвесторів та доступу до співфінансування ширшого кола осіб не лише в межах громади, але й за кордону.

Перевагами токенизації є також продаж часток активів, які є неліквідними, роблячи їх більш інвестиційно привабливими. Для територіальної громади є очевидні перспективи, адже токенизація дозволяє токенизувати свої активи чи проєкти, пропонуючи токени напряму інвесторам без додаткових трансакційних витрат, а також забезпечує створення інвестиційних проєктів, адаптованих до потреб відбудови, які забезпечені токенами.

Фактично, токенизація є революційним підходом щодо залучення інвесторів та може кардинально змінити методи управління активами територіальної громади та формування інвестиційно привабливої, прозорої та доступної інвестиційної пропозиції, роблячи процес відбудови більш стійким та інклюзивним. Інтеграція токенизації в систему публічного управління та вже наявні цифрові платформи (наприклад, DREAM) може бути

ключовим напрямком реалізації концепції SMART-відбудови України.

Зрозуміло, що питання відбудови України мають загально державне значення, а територіальні громади є активними учасниками та реалізаторами управлінських процесів. Так, Міністерство розвитку громад та територій України провело презентацію (22 липня 2025 року) реформи управління публічними інвестиціями (PIM) [6]. Реформа поєднує стратегічне та середньострокове бюджетне планування, що дає змогу ефективно спрямовувати фінансові ресурси на реалізацію найважливіших для суспільства проєктів. Важливо, що реалізація реформи відбувається із застосуванням цифрових інструментів. Це забезпечує прозорість і підзвітність, а також дозволяє в режимі реального часу відстежувати всі процеси, пов'язані з відбором, оцінкою та реалізацією публічних інвестиційних проєктів [7]. Реформа управління публічними інвестиціями запроваджує єдиний уніфікований підхід до стратегічного планування, формування напрямів державного інвестування, розробки проєктів та програм публічних інвестицій, формування секторальних і Єдиного проєктного портфеля, оцінки та пріоритизації проєктів, моніторингу та контролю їх реалізації, включно з розподілом фінансування. Реалізація цієї реформи дозволить спрямовувати публічні кошти на пріоритетні проєкти, що відповідають стратегічним цілям і актуальним потребам громади. Територіально орієнтований підхід, який використано в розробці реформи, дає змогу визначити потреби регіонів та громад та сформувати відповідний інвестиційний проєкт.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фактично, розроблення та впровадження елементів цифрової трансформації системи відбудови України визначає відкритість, прозорість та ефективність використання ресурсів, можливість залучення жителів територіальної громади до прийняття рішень, відновлення довіри громадян до держави, підвищення стійкості та залучення міжнародних партнерів до співпраці. Проведене дослідження підтвердило, що SMART-відбудова не є просто механічним відновленням того, що зруйнувала війна, а проявляється як стратегічний підхід до трансформації держави на всіх рівнях. Цей процес передбачає інтеграцію інновацій та технологій в систему публічного управління на рівні національному та місцевому (рівень територіальної громади) для побудови стійкої, прозорої, ефективної та інноваційної держави, котра здатна використати весь потенціал та гідно відповідати викликам майбутнього. Разом з тим, ми розуміємо, що повномасштабне вторгнення ще триває та буде багато викликів для реалізації поставлених цілей. Зокрема, подальших досліджень потребують питання залученості та підготовки кадрів до роботи в нових технологічних умовах системи публічного управління, адже для впровадження SMART технологій у відбудову не можливо без людей. Такі люди є основою створення креативної команди, в якій мають бути

не лише управлінці, але й фахівці з системним та аналітичним мисленням, здатні критично та об'єктивно оцінювати ситуацію, вміти комунікувати з громадянами та вести конструктивний діалог з ними. Новий підхід до управління має базуватись на здатності приймати управлінські рішення з врахуванням майбутніх змін. Ці спеціалісти мають бути гнучкими до змін з одночасно стійким та високим рівнем інтелектуального та культурного розвитку.

Література:

1. Serhiichuk L. Digitalisation of public administration under martial law in Ukraine and the case of Smart City Kyiv, (2025), 35 p. <https://doi.org/10.13130/2723-9195/2025-2-70>
2. Kruhlov V., Dvorak Ja. Revitalizing Ukrainian Cities: The Role of Public-Private Partnerships in Smart Urban Development? (2024) <https://doi.org/10.17573/cepar.2024.1.04>
3. Сагайдак М. Стратегічне управління розбудовою "розумних міст" (SMART CITY) в Україні в післявоєнний період (2024), № 4 (81). С. 102—114, Світ фінансів <https://doi.org/10.35774/SF2024.04.102>
4. Shvaiko, M. (2024). Transformation of the public procurement and finance system in the digitalization context: what are the risks and opportunities for Ukraine's economic recovery during wartime?. Pressing Problems of Public Administration, 2 (65), 165—186. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-09>
5. Прямі збитки інфраструктури України від війни / [Електронний ресурс]. URL: <https://gmk.center.ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/> (дата звернення 24.07.2025).
6. Реформа PIM: логіка та етапи впровадження реформи / [Електронний ресурс]. URL: <https://mindev.gov.ua/news/reforma-pim-lohiku-ta-etapy-vprovadzhennia-reformy-obhovoryly-u-vinnytsi> (дата звернення 24.07.2025).
7. Загальний огляд реформи управління публічними інвестиціями для громад та регіонів / [Електронний ресурс]. URL: <https://bit.ly/46auV5p> (дата звернення 24.07.2025).

References:

1. Serhiichuk, L. (2025), "Digitalisation of public administration under martial law in Ukraine and the case of Smart City Kyiv", Rivista interdisciplinare sul diritto delle amministrazioni pubbliche. <https://doi.org/10.13130/2723-9195/2025-2-70>
2. Kruhlov, V. and Dvorak, Ja. (2024), "Revitalizing Ukrainian Cities: The Role of Public-Private Partnerships in Smart Urban Development?", University of Ljubljana. <https://doi.org/10.17573/cepar.2024.1.04>
3. Sahajdak, M. (2024), "Strategic management of the development of "smart cities" (SMART CITY) in Ukraine in the post-war period", Svit finansiv, vol4 (81), pp. 102—114. <https://doi.org/10.35774/SF2024.04.102>
4. Shvaiko, M. (2024), "Transformation of the public procurement and finance system in the digitalization context: what are the risks and opportunities for Ukraine's economic recovery during wartime?", Pressing Problems

of Public Administration, vol. 2 (65), pp. 165—186. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-09>

5. Kolisnichenko, V. (2025), "Direct damage to Ukraine's infrastructure from the war reached \$170 billion — KSE", available at: <https://gmk.center.ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/> (Accessed 24.07.2025).

6. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "RIM Reform: Logic and Stages of Reform Implementation", available at: <https://mindev.gov.ua/news/reforma-pim-lohiku-ta-etapy-vprovadzhennia-reformy-obhovoryly-u-vinnytsi> (Accessed 24.07.2025).

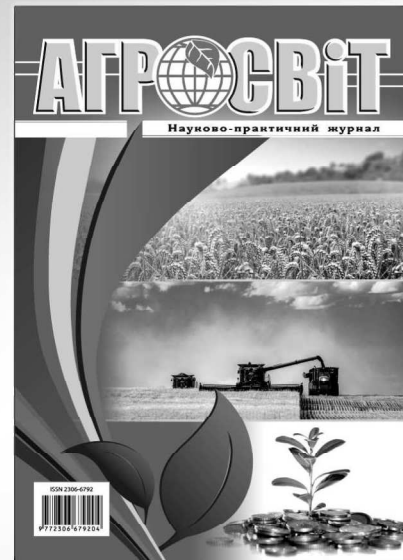
7. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "Overview of Public Investment Management Reform for Communities and Regions", available at: <https://bit.ly/46auV5p> (Accessed 24.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 28.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292