

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу,
групи БТЕз-1812сп

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма (спеціалізація)

«Регіональне управління»

ФІРSOBA Вікторія

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

Гудзь П.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

Борисенко О.Є.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління»

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Тетяна ПУЛІНА

« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ФІРСОВА Вікторія Олександрівна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану

керівник проекту (роботи) д.е.н., професор ГУДЗЬ Петро Васильович
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» березня 2025 року № 85

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 30.05.2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Нормативно-правові акти України з питань місцевого самоврядування, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо розвитку територіальних громад, аналітичні матеріали міжнародних організацій, стратегічні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. 2. Аналіз особливостей управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. 3. Забезпечення ефективності управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 15 рис., 11 табл., 89 джерел.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Гудзь П.В., д.е.н., проф.	01.04.25	15.04.25
II	Гудзь П.В., д.е.н., проф	15.04.25	01.05.25
III	Гудзь П.В., д.е.н., проф	01.05.25	14.05.25
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., зав. каф., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	20.05.2025	20.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	03.03.2025
2	Вибір теми	14.03. 2025	14.03. 2025
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	14.03. 2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	20.03. 2025
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	01.04. 2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	07.04. 2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	15.04. 2025	15.04. 2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	01.05. 2025	01.05. 2025
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	14.05.2025
11	Нормоконтроль	20.05.2025	20.05.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	23.05.2025
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	30.05.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	16.06-27.06. 2025

Студент(ка) _____
(підпис)

Керівник проєкту (роботи) _____
(підпис)

Вікторія ФІРЦОВА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Петро ГУДЗЬ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану»: 96 с., 15 рис., 11 табл., 89 джерел.

Об'єкт дослідження - процес управління розвитком територіальних громад в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану.

Предмет дослідження - механізми, інструменти та інфраструктурні рішення адаптивного, антикризового управління розвитком територіальних громад в умовах війни, зокрема в Запорізькій області.

Мета написання роботи – сформулювати теоретико-практичні засади удосконалення управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: системний підхід, контент-аналіз, елементний аналіз, логіко-структурне моделювання, порівняльний аналіз.

Результати і їх новизна. Сформульовані пропозиції щодо удосконалення управління розвитком територіальних громад Запорізької області в умовах воєнного стану, розроблено концептуальну модель та компоненти цифрової антикризової інфраструктури.

Основні положення роботи. Досліджено теоретичні основи управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану, проаналізовано особливості управління та сформульовано пропозиції щодо забезпечення ефективності управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.

Значущість роботи і висновки. Запропонована модель управління може бути адаптована для потреб різних українських громад, особливо прикордонних та прифронтових регіонів, що функціонують у нестабільному середовищі.

Ключові слова: РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, РОЗВИТОК, АНТИКРИЗОВА ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА, ВОЄННИЙ СТАН.

ANNOTATION

Qualification Thesis: “ Management of the development of territorial communities under martial law ” – 96 pages, 15 figures, 11 tables, 89 sources.

Object of the study: the process of managing the development of territorial communities under emergency conditions, particularly martial law.

Subject of the study: mechanisms, tools, and infrastructural solutions for adaptive and crisis management of territorial communities development under wartime conditions, with a focus on Zaporizhzhia region.

The aim of the thesis: to develop theoretical and practical foundations for improving the management of territorial communities development under martial law.

Research methods: systems approach, content analysis, element analysis, logical-structural modeling, and comparative analysis.

Results and novelty: Proposals have been formulated to improve the management of the development of territorial communities in the Zaporizhzhia region in conditions of martial law, and a conceptual model and components of a digital anti-crisis infrastructure have been developed.

Main provisions of the work: The study explores the theoretical foundations of managing community development under martial law, analyzes the specific features of community management in wartime, and formulates recommendations to ensure effective governance under such conditions.

Significance and conclusions: The proposed model can be adapted to meet the needs of Ukrainian communities, particularly those in border and frontline areas operating in unstable environments. The use of crisis-oriented digital infrastructure enables communities to improve responsiveness, forecast accuracy, resource allocation efficiency, and to establish a strategic planning system resilient to external threats.

Keywords: REGIONAL MANAGEMENT, TERRITORIAL COMMUNITY, DEVELOPMENT, CRISIS DIGITAL INFRASTRUCTURE, MARTIAL LAW.

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу.....	
Реферат.....	
Annotation.....	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.....	10
Особливості управління розвитком територіальних громад в умовах	
1.1 воєнного стану	10
Підходи та інструменти управління розвитком територіальних	
1.2. громад в умовах воєнного стану.....	23
Механізм управління розвитком територіальних громад в умовах	
1.3. воєнного стану	29
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2 Аналіз особливостей управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.....	38
2.1 Оцінка соціально-економічного розвитку Запорізької області	38
2.2 Аналіз практик управління розвитком громад Запорізької області....	44
Дослідження передумов удосконалення управління розвитком	
2.3 громад Запорізької області в умовах воєнного стану.....	51
Висновки до розділу 2.....	57
Розділ 3 Забезпечення ефективності управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.....	61
Концепція удосконалення управління розвитком територіальних	
3.1 громад Запорізької області в умовах воєнного стану.....	61
Антикризова цифрова інфраструктура як основа управління	
3.2 розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.....	67
Висновки до розділу 3.....	76
Висновки.....	79
Список використаних джерел.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Наслідки повномасштабного вторгнення Російської федерації до України призводять до глибоких трансформацій функціонування територіальних громад, які опиняються перед новими викликами, такими як деструкція інфраструктури, масове переміщення населення, обмеженість ресурсів, необхідність швидкого ухвалення рішень у режимі невизначеності.

Традиційні моделі управління в таких умовах не забезпечують достатньої ефективності. Це зумовлює потребу у впровадженні адаптивних, цифрових і антикризових механізмів управління розвитком громад. Особливо актуально це для регіонів підвищеного ризику, зокрема Запорізької області.

Таким чином, дослідження нових підходів до управління розвитком територіальних громад у кризових умовах є вкрай важливим для забезпечення стійкості, безпеки та відновлення громадського життя.

У межах дослідження проблем управління територіальними громадами в умовах воєнного стану значний внесок зробили вітчизняні науковці. Так, М. Шкільняк, А. Мельник і Г. Монастирський розглянули виклики управління життєдіяльністю громад у кризових умовах і запропонували механізми реагування. Н. Струк проаналізувала особливості забезпечення економічної спроможності громад у період війни. Колектив авторів під науковою редакцією І. Сторонянської підготував науково-аналітичну доповідь щодо управління активами громад під час війни, а також методологічну оцінку впливу децентралізації на розвиток територій. Теоретичні та правові аспекти становлення територіальної громади як суб'єкта місцевого самоврядування досліджували О. Батанов, Л. Беновська та І. Шумляєва. У фокусі уваги науковців також були питання реформування адміністративно-територіального устрою, функціональних змін у роботі громад під час війни (В. Скоморовський) та адміністративно-правового забезпечення їх діяльності (Н. Лепіш, Я. Павлович-

Сенета). Ці праці створюють підґрунтя для подальшого дослідження трансформацій місцевого управління в умовах надзвичайних ситуацій.

Мета дослідження - сформувані теоретико-практичні засади удосконалення управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження - процес управління розвитком територіальних громад в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану.

Предмет дослідження - механізми, інструменти та інфраструктурні рішення адаптивного, антикризового управління розвитком територіальних громад в умовах війни, зокрема в Запорізькій області.

Методи дослідження: системний підхід – для аналізу складових механізму управління в умовах війни; контент-аналіз – для вивчення нормативно-правової та стратегічної документації; елементний аналіз – для декомпозиції управлінських функцій і процесів; логіко-структурне моделювання – для розробки концепції управління та цифрової інфраструктури; порівняльний аналіз – для оцінки трансформації управлінських моделей до і після введення воєнного стану.

Для досягнення визначеної мети роботи необхідно розв'язання наступних **завдань**:

- з'ясувати особливості управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану;
- вивчити підходи та інструменти управління територіальними громадами в умовах воєнного стану;
- з'ясувати механізм управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану;
- здійснити оцінювання соціально-економічного розвитку Запорізької області;
- провести аналіз практик управління розвитком громад Запорізької області;
- дослідити передумови удосконалення управління у громадах

Запорізької області в умовах воєнного стану;

- сформувати концепцію удосконалення управління розвитком територіальних громад Запорізької області в умовах воєнного стану;

- обґрунтувати зміст, функціональну структуру та управлінські можливості антикризової цифрової інфраструктури в контексті забезпечення розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану.

Інформаційною базою даного дослідження слугували нормативно-правові акти України (зокрема, закони «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про правовий режим воєнного стану»), стратегічні документи (Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки), офіційна статистика Державної служби статистики України, звіти та аналітичні матеріали міжнародних організацій (UNDP, GIZ, USAID), програми розвитку Запорізької області, а також відкриті дані з електронних ресурсів. Додатково використано наукові публікації, експертні аналітичні огляди та прикладні кейси впровадження цифрових інструментів, управління громадами в умовах воєнного стану.

Практичне значення дослідження полягає у можливості адаптації запропонованої моделі до реальних умов функціонування територіальних громад України, особливо в прикордонних та прифронтових регіонах, які діють в умовах високої нестабільності. Розбудова антикризової цифрової інфраструктури сприяє підвищенню швидкості управлінських рішень, точності прогнозування, ефективності використання ресурсів і формуванню стійкої системи стратегічного планування. Це, своєю чергою, відкриває перспективи для комплексної цифрової трансформації публічного управління на місцевому рівні.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 96 сторінок, включаючи 11 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел (89 найменувань) – 11 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Особливості управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану

Управління розвитком територіальної громади — це процес організації, координації та реалізації заходів, спрямованих на забезпечення життєдіяльності населення та стимулювання сталого розвитку відповідної громади [74].

Цей процес охоплює планування стратегічного розвитку, прийняття управлінських рішень, організацію громадських послуг, підтримку та модернізацію інфраструктури, забезпечення безпеки, сприяння економічному зростанню, надання соціальної підтримки та активну взаємодію з жителями.

Ключову роль в управлінні розвитком громади відіграють органи місцевого самоврядування — міські, сільські та селищні ради разом із виконавчими органами, що діють у межах своїх законодавчо визначених повноважень [65].

Основні завдання управління розвитком територіальної громади наведено на рис. 1.1.

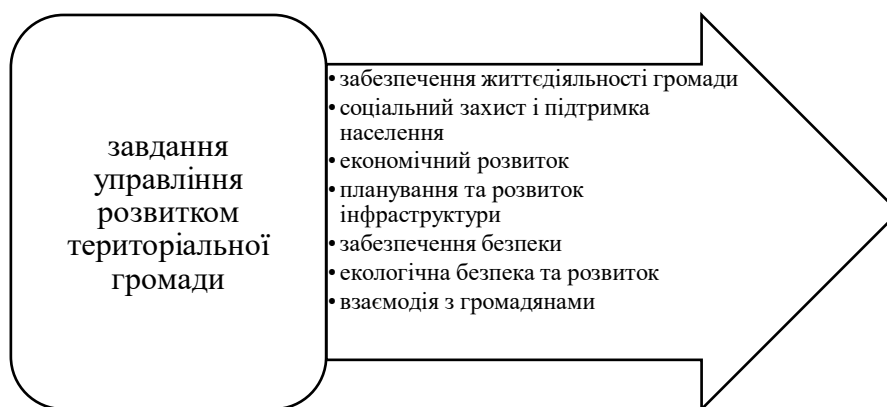


Рис. 1.1 Завдання управління розвитком територіальної громади [25]

Сучасна Україна зіткнулася з новими серйозними викликами - повномасштабним військовим вторгненням Росії та окупацією частини територій, що змушує територіальні громади адаптувати свої управлінські підходи до надзвичайних умов.

В умовах воєнного стану управління розвитком громад набуває специфічних рис: першочергову увагу приділяють питанням безпеки населення, організації евакуаційних заходів, наданню гуманітарної допомоги, підтримці внутрішньо переміщених осіб та тісній взаємодії з військовими структурами [15, 66].

Управління розвитком територіальної громади в таких умовах перетворюється на комплексну діяльність, яка спрямована не лише на покращення якості життя та захист інтересів мешканців, а й на забезпечення стійкості території та її подальшого відновлення. Особливості управління громадами в період воєнного стану обумовлюються необхідністю оперативного реагування на загрози, підтримання життєдіяльності населення при обмежених ресурсах та руйнуванні інфраструктури, що вимагає ухвалення швидких і гнучких рішень місцевою владою.

Основні особливості управління розвитком громад в умовах воєнного стану узагальнено в табл. 1.1 [10, 15, 17, 31, 62,66,76].

Таблиця 1.1

Ключові особливості управління громадами в умовах воєнного стану

Особливості	Завдання	Зміст
1	2	3
Зосередження на питаннях безпеки населення	Забезпечення безпечної евакуації населення та доступу до укриттів	Проведення заходів з евакуації та надання громадянам інформації про безпечні маршрути, розташування укриттів і правила поведінки під час обстрілів або авіаційних атак.
	Координація дій з військовими та правоохоронними органами	Співпраця з військовими адміністраціями, Збройними силами та правоохоронними органами з метою забезпечення громадського порядку, контролю переміщення населення та узгодження оборонних дій.
	Організація патрулювання і	Активне залучення загонів територіальної оборони, волонтерів і місцевих сил

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	підтримка громадського порядку	самооборони для охорони громадських об'єктів і забезпечення громадської безпеки.
Організація задоволення основних потреб населення та надання гуманітарної допомоги	Забезпечення населення продуктами харчування та медичними послугами	Організація доставки продуктів харчування, води, медикаментів та медичної допомоги населенню, особливо за умов порушення логістичних шляхів.
	Пункти надання гуманітарної допомоги	Створення та функціонування гуманітарних центрів для розподілу продуктів та предметів першої необхідності, а також надання підтримки внутрішньо переміщеним особам.
	Організація постачання електроенергії та води	Залучення резервних джерел електропостачання, організація підвозу води та управління іншими ресурсами для забезпечення роботи базових об'єктів інфраструктури.
Підтримка інформаційної захищеності та ефективного обміну інформацією	Надання достовірної та актуальної інформації	Інформування населення достовірними та актуальними даними, включно з інструкціями дій у разі виникнення загроз або обстрілів.
	Запобігання поширенню неправдивої інформації	Протидія поширенню фейкової інформації та дезінформаційних кампаній, які можуть викликати паніку чи знизити довіру до органів влади.
	Резервні засоби комунікації	Розвиток та підтримка альтернативних каналів комунікації з громадянами через мобільні додатки, соціальні мережі та чат-боти.
Надання соціальної підтримки та психологічної допомоги населенню	Надання психологічної допомоги	Організація надання психологічної допомоги громадянам, які зазнали травматичних подій через військові дії, включно з переселенцями.
	Підтримка соціально незахищених груп населення	Надання соціальної допомоги найбільш вразливим верствам населення — малозабезпеченим, літнім людям, дітям та особам з інвалідністю.
	Сприяння соціальній адаптації внутрішньо переміщених осіб	Реалізація програм соціальної підтримки та забезпечення тимчасовим житлом осіб, які змушені були залишити свої домівки, але залишаються в регіоні.
Реалізація антикризового менеджменту та адаптивного планування	Плани дій на випадок надзвичайних ситуацій	Розроблення та оновлення планів кризового реагування, спрямованих на дії в разі загострення воєнних дій, окупації або руйнування критичної інфраструктури.
	Швидке ухвалення управлінських рішень	Оптимізація процедур прийняття рішень для пришвидшення розподілу ресурсів, організації евакуації та забезпечення медичної допомоги.
	Перерозподіл, релокація матеріальних та фінансових ресурсів	Перерозподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів з метою задоволення

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		найважливіших потреб громад в умовах воєнного стану.
Забезпечення стабільності місцевої економіки	Сприяння розвитку малого та середнього підприємництва	Реалізація програм підтримки бізнесу, що продовжує діяльність у кризових умовах або переорієнтується на виробництво товарів першої необхідності.
	Ініціативи щодо забезпечення зайнятості внутрішньо переміщених осіб	Організація працевлаштування та програм професійної перепідготовки для осіб, які вимушено залишили свої домівки.
	Надання податкових послаблень і фінансових стимулів	Впровадження податкових пільг для стимулювання підприємницької діяльності та підтримки місцевої економіки.
Фіксація фактів порушень прав людини та матеріальних втрат	Документування матеріальних втрат і руйнувань	Фіксація пошкоджень інфраструктури, житлового фонду, освітніх і медичних закладів, а також випадків порушення прав людини.
	Надання правової допомоги постраждалому населенню	Надання юридичних консультацій та допомоги потерпілим від воєнних дій у співпраці з правозахисними та міжнародними організаціями.
Налагодження взаємодії з міжнародними структурами та державними установами	Отримання гуманітарної підтримки через міжнародні структури	Співпраця з міжнародними структурами, такими як ООН і Червоний Хрест, для залучення гуманітарної допомоги громаді.
	Привернення коштів від міжнародних донорів	Налагодження партнерства з міжнародними донорами та благодійними організаціями для фінансування проектів відновлення та соціальної підтримки.
	Забезпечення допомоги з боку державних органів	Забезпечення взаємодії з державними структурами для надання соціальної допомоги та постачання ресурсів на місцевому рівні.
Розробка планів відновлення громад та заходів для підготовки до деокупації	Аналіз і підрахунок матеріальних втрат	Проведення аналізу завданих збитків для ефективного планування відновлювальних робіт.
	Реалізація програм із відновлення інфраструктури та послуг	Створення проектів відбудови доріг, медичних установ, шкіл, систем водопостачання та інших ключових об'єктів після деокупації.
	Сприяння реінтеграції та поверненню населення після деокупації	Планування програм реінтеграції, відновлення житлових прав та соціальної адаптації осіб, що повертаються на звільнені території.

Управління розвитком громад в умовах воєнного стану має відбуватися з урахуванням норм, передбачених спеціальним законодавством (рис. 1.2).

Конституція України

- залишається ключовим документом, який визначає структуру органів місцевого самоврядування, основні права громадян і принципи територіального устрою. У період воєнного стану вона також слугує фундаментом для функціонування всіх державних і місцевих органів влади.

Закон України «Про правовий режим військового стану»

- Встановлює правила запровадження та функціонування воєнного стану, визначає права й обов'язки органів державної влади, місцевого самоврядування, військових адміністрацій, громадян і суб'єктів господарювання, регламентує повноваження місцевих органів влади, передбачає можливість створення військових адміністрацій у громадах.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»

- коригує повноваження органів місцевого самоврядування в умовах мирного часу та забезпечує можливість оперативної адаптації діяльності громад відповідно до потреб воєнного періоду. Він зберігає свою актуальність і визначає порядок взаємодії місцевої влади з центральними органами та військовими адміністраціями..

Рішення Кабінету Міністрів України про діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

- нормативні акти, що деталізують порядок діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Вони також регулюють питання організації гуманітарної допомоги, підтримки населення, проведення евакуаційних заходів, роботи медичних і освітніх установ, надання адміністративних послуг та інші аспекти.

Закон України «Про основи національного спротиву»

- Встановлює систему територіальної оборони за участю територіальних громад. Органи місцевого самоврядування можуть співпрацювати з військовими підрозділами для організації територіального захисту, підтримання громадського порядку та забезпечення безпеки населення.

Розпорядження місцевих військових адміністрацій

- Визначають порядок діяльності громади щодо забезпечення безпеки, організації евакуації населення, підтримання життєдіяльності на території та задоволення базових потреб.

Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України»

- Визначає правовий режим тимчасово окупованих територій та встановлює спеціальні умови діяльності органів місцевого самоврядування, що функціонують в умовах окупації або часткової окупації. Також регулює права громадян, які перебувають на цих територіях, і особливості управління громадами, що опинилися під окупацією.

Закон України «Про військово-цивільні адміністрації»

- Визначає порядок створення військово-цивільних адміністрацій (ВЦА) у населених пунктах і регіонах, де через бойові дії або загрози безпеці органи місцевого самоврядування не можуть здійснювати свої повноваження в повному обсязі. ВЦА виконує функції місцевої влади та організовує координацію діяльності на підконтрольних територіях у умовах запровадження воєнного стану.

Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб»

- Встановлює правовий статус, права і обов'язки внутрішньо переміщених осіб, а також визначає порядок надання їм соціальної підтримки. Також регулює діяльність місцевих органів влади у сфері допомоги переселенцям із окупованих та прифронтових територій.

Накази Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України

- розробляє нормативні документи, спрямовані на підтримку громад, що перебувають в умовах окупації, допомогу населенню на тимчасово окупованих територіях, а також на планування заходів з деокупації та відновлення пошкодженої інфраструктури.

Рис. 1.2 Нормативно-правові норми, що регламентують управління територіальними громадами в умовах воєнного стану [1, 3, 4, 5, 6, 7, 8,11, 12]

Інші нормативні документи, рекомендації щодо управління функціонуванням та розвитком територіальних громад під час дії воєнного стану представлені на рис. 1.3.

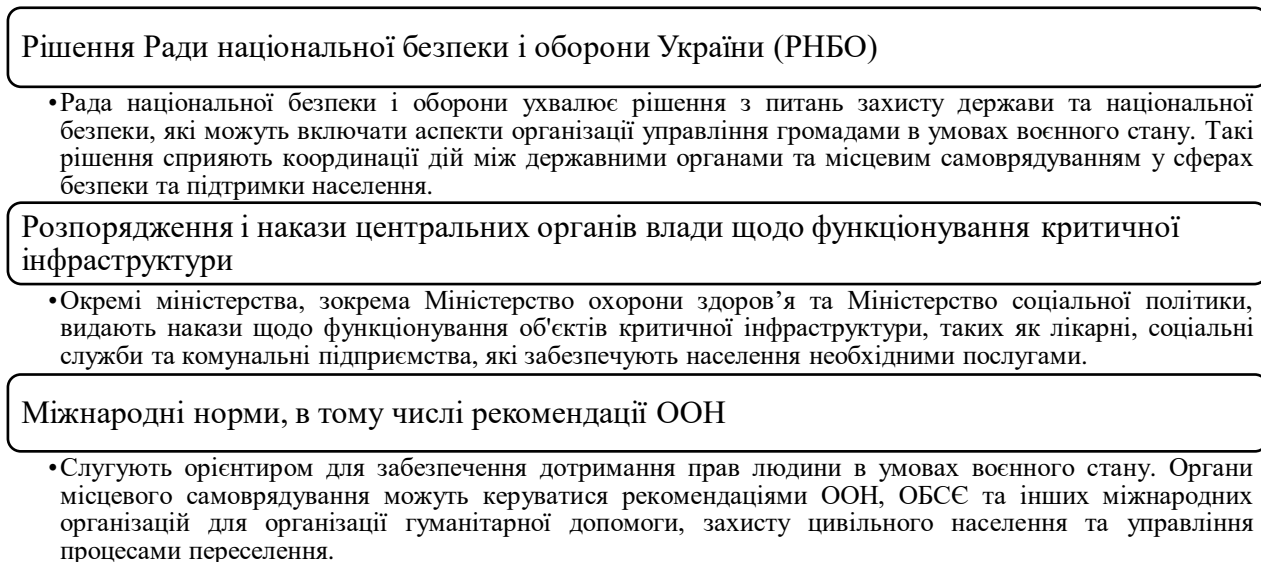


Рис. 1.3 Додаткові нормативні документи, рекомендації щодо управління функціонуванням та розвитком територіальних громад під час дії воєнного стану [48, 49, 75]

Ці документи формують правову базу для ефективного управління територіальними громадами в умовах війни. Вони забезпечують можливість органам місцевого самоврядування та військовим адміністраціям оперативно реагувати на виклики, гарантувати безпеку, надавати соціальні та гуманітарні послуги й підтримувати життєдіяльність громад.

На сьогодні територіальні громади України умовно поділяються на три категорії:

- відносно безпечні громади;
- прифронтові громади;
- громади, території яких перебувають в окупації.

Управління громадами, що частково або повністю опинилися під окупацією, пов'язане з особливими труднощами, оскільки місцева влада змушена діяти в умовах обмеженого доступу до території та населення. В таких умовах

основні управлінські функції зосереджуються на підтриманні зв'язку з жителями, організації надання базових послуг та забезпеченні координаційної допомоги (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості управління громадами, територія яких перебуває у тимчасовій окупації [44]

Завдання	Засоби та інструменти	Зміст, особливості
1	2	3
Забезпечення комунікації з громадянами	Використання офіційних засобів зв'язку з населенням	Забезпечення безпечного інформування громадян, які залишаються на окупованих територіях, щодо актуальної ситуації та можливостей отримання допомоги.
	Інтернет-ресурси та соціальні медіа для комунікації	Поширення достовірної інформації через соціальні мережі, месенджери та інші доступні онлайн-платформи.
	Надання рекомендацій та роз'яснень для громадян	Надання інструкцій для населення щодо правил безпечної поведінки в умовах окупації та контактів для звернення по допомогу.
Надання гуманітарної допомоги	Організація роботи із залучення та розподілу гуманітарної допомоги	Співпраця з національними та міжнародними структурами для доставки продуктів харчування, медикаментів та інших необхідних товарів на окуповані території.
	Створення центрів гуманітарної підтримки на безпечних територіях	Створення центрів гуманітарної допомоги для осіб, які залишили окуповані території й потребують підтримки.
	Організація логістики для проведення евакуаційних заходів	Організація евакуації для осіб, які бажають залишити окуповані регіони.
Організація доступу до адміністративних і документальних послуг	Надання адміністративних сервісів в онлайн-форматі	Розробка дистанційних сервісів для оформлення документів, довідок та інших адміністративних послуг.
	Забезпечення роботи віддалених сервісних центрів	Організація сервісних центрів на безпечних територіях для обслуговування переселенців та жителів, які залишили окуповані райони.
	Гарантування дотримання прав і свобод населення	Консультації з юридичних питань, пов'язаних із окупацією, такими як підтвердження особи, майнові права та інші правові питання.
Надання психологічної допомоги та забезпечення	Проведення консультацій із надання психологічної допомоги	Забезпечення безоплатної підтримки громадян, які залишилися в окупації або

Продовження табл. 1.2

соціальної підтримки		перебувають в евакуації, включно з використанням онлайн-платформ.
	Надання допомоги соціально незахищеним категоріям населення	Надання фінансової допомоги малозабезпеченим, людям похилого віку, особам з інвалідністю та іншим соціально незахищеним групам.
	Сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб	Сприяння розміщенню переселенців, забезпечення їх тимчасовим житлом, працевлаштуванням і соціальним супроводом.
Захист інформаційного простору та боротьба з пропагандою	Забезпечення населення достовірною інформацією	Поширення достовірної інформації для запобігання дезінформації, чуткам і пропагандистським впливам.
	Охорона інформаційних систем від зовнішніх загроз	Охорона інформаційних систем від кібератак та інших дестабілізаційних впливів на довіру до органів місцевої влади.
	Проведення інформаційно-просвітницької діяльності	Проведення роз'яснювальної роботи щодо важливості захисту особистих даних та інформаційної безпеки.
Забезпечення стабільності економічного розвитку громади	Надання грошової підтримки	Розробка програм допомоги для підприємств, діяльність яких була порушена через бойові дії або окупацію.
	Ініціативи щодо створення робочих місць	Ініціативи щодо створення нових робочих місць для осіб, які втратили роботу внаслідок окупації.
	Запровадження податкових і фінансових стимулів	Надання фінансових і податкових пільг для підтримки бізнесу та постраждалого населення.
Фіксація фактів порушення прав і свобод громадян	Документування випадків порушення прав людини	Документування випадків незаконного утримання, примусового переселення, насильства тощо.
	Взаємодія з організаціями, що захищають права людини	Взаємодія з національними та міжнародними організаціями для фіксації правопорушень та подання доказів до міжнародних судових органів.
	Надання правової допомоги постраждалим громадянам	Забезпечення консультування і правового супроводу осіб, що постраждали через війну, для захисту їхніх прав.
Розроблення заходів із відновлення територій після звільнення	Розроблення проєктів з відновлення інфраструктури	Планування заходів щодо відбудови житлових, соціальних та адміністративних об'єктів.
	Аналіз масштабів завданих матеріальних втрат	Аналіз пошкоджень з метою залучення ресурсів для відновлення від урядових і міжнародних джерел.
	Сприяння поверненню та соціальній адаптації населення	Сприяння відновленню документів, житла та прав власності для людей, які повернулися на звільнені території.

Структура управління територіальною громадою в Україні включає кілька ключових органів та підрозділів, кожен з яких виконує визначені функції й несе відповідальність за окремі напрями діяльності. Основні складові системи управління територіальною громадою представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика елементів управлінської структури, що забезпечує розвиток територіальної громади [39, 44, 71]

Елемент системи	Характеристика
Керівник (Голова) територіальної громади	виконує представницькі функції, відповідає за реалізацію рішень, прийнятих радою громади, організовує ефективне управління майном та фінансами громади. Він обирається шляхом виборів і є підзвітним як раді громади, так і її жителям.
Рада територіальної громади	Рада громади є головним представницьким органом, що формується з обраних громадянами депутатів. Вона ухвалює рішення з питань бюджету, програм розвитку, розпорядження земельними ресурсами, встановлення місцевих податків і зборів, а також затверджує статут громади та інші нормативно-правові акти.
Виконавчий комітет територіальної громади	Виконавчий комітет громади — це постійно діючий орган, який забезпечує виконання рішень ради та голови громади. Він має право приймати рішення у сферах життєдіяльності громади, зокрема щодо житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я й соціального захисту. Комітет є підзвітним і підконтрольним раді громади.
Структурні підрозділи	Структурні підрозділи громади відповідають за виконання окремих функцій управління, таких як освітня, медична, соціальна, економічна та фінансова діяльність. Вони підпорядковуються виконавчому комітету та голові громади.
Старости (в старостинських округах)	Старости представляють інтереси мешканців окремих населених пунктів громади, сприяють зв'язку між жителями й органами управління, а також займаються збором пропозицій та вирішенням місцевих питань. Їх призначає голова громади за погодженням з радою.
Громадські організації, дорадчі органи	Громадські організації та дорадчі органи, серед яких комісії та ради, створюються для опрацювання окремих питань, зокрема бюджетних, екологічних чи соціальних. Вони беруть участь у підготовці рішень, консультують органи влади та сприяють залученню громадян до процесу управління громадою.

Така структура забезпечує територіальній громаді можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення й ефективно управляти власними ресурсами в інтересах мешканців.

В умовах воєнного стану управління громадою вимагає спеціального підходу, що передбачає адаптацію окремих повноважень та функцій для гарантування безпеки, швидкого реагування на загрози та підтримки населення.

Схема, зображена на рис. 1.4, відображає структуру організації управління та забезпечення функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану. Вона систематизує ключових суб'єктів управління, їхні функції та сфери відповідальності, розподілені за тематичними блоками: центральні органи влади, місцеві органи влади, координація оборони, управління критичною інфраструктурою, взаємодія з громадськістю, контроль безпеки.

Система управління громадами в умовах воєнного стану має забезпечити ефективну, швидку та злагоджену роботу для підтримки життєдіяльності громади, захисту населення та взаємодії з військовими й державними органами. Основні вимоги до системи управління громадами наведено в табл. 1.4. Ці вимоги є основою для забезпечення стабільної роботи громади навіть у найскладніших умовах.

Отже, навіть у кризових умовах, якими є воєнний стан, управління розвитком залишається актуальним, адже громади не лише виживають, а й адаптуються, змінюють структуру економіки, запускають нові ініціативи (наприклад, гуманітарні хаби, локальні виробництва). У цей період управління розвитком означає забезпечення життєстійкості, адаптивності, підготовку до відновлення і збереження потенціалу для післявоєнної трансформації. Водночас змінюється саме розуміння розвитку. Адже традиційно розвиток громади асоціюється з економічним зростанням, інвестиціями, інфраструктурними проєктами, поліпшенням якості послуг.

В умовах воєнного стану концепція розвитку розширюється, включаючи такі аспекти, як безпека, гуманітарна допомога, психологічна підтримка населення, відновлення зруйнованої інфраструктури та підтримка внутрішньо переміщених осіб. Це вимагає від органів місцевого самоврядування гнучкості, інноваційних підходів та тісної співпраці з волонтерськими організаціями, міжнародними партнерами та військовими адміністраціями. Управління

розвитком в умовах війни стає не просто економічним процесом, а комплексним підходом до збереження та підвищення спроможності громади протистояти викликам, забезпечуючи при цьому базові потреби та створюючи умови для майбутнього відновлення.

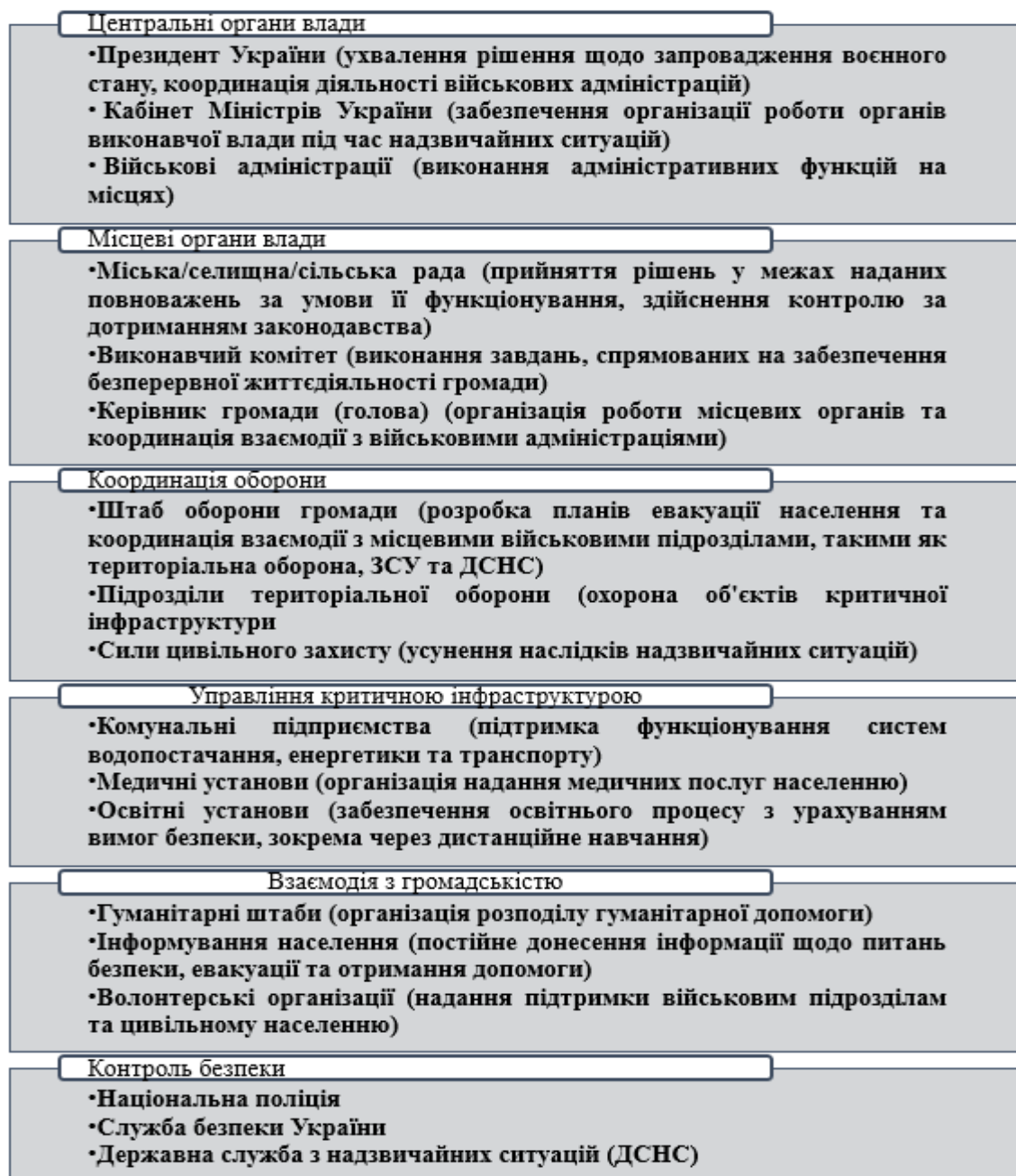


Рис. 1.4 Схема управління територіальною громадою в умовах воєнного стану [32, 36, 39, 71]

У воєнних умовах розвиток набуває таких нових ознак:

- життєстійкість і адаптивність — здатність громади продовжувати функціонування попри загрози;
- кризове та антикризове управління — розвиток інституцій, здатних швидко реагувати;
- фокус на безпеку — фізичну, інформаційну, продовольчу;
- гуманітарна інфраструктура — як новий елемент розвитку (хаби, евакуаційні пункти, центри допомоги);
- мобільність ресурсів — ефективне переорієнтування бюджету, праці, логістики;
- психологічна і соціальна згуртованість — розвиток як стійкість громади до потрясінь і збереження соціального капіталу;
- підготовка до відновлення — розвиток як формування основ для післявоєнної реконструкції.

Таблиця 1.4

Вимоги до системи управління громадами в умовах воєнного стану [26, 51]

Вимога	Характеристика
1	2
Централізація та оперативність	читке підпорядкування військовим адміністраціям у випадках, передбачених законодавством; оперативність прийняття рішень; мобільність керівництва громади: можливість швидкої адаптації до зміни ситуації.
Захист критичної інфраструктури	забезпечення безперебійної роботи об'єктів енергопостачання, водопостачання, транспорту, медичних установ; резервні плани для роботи інфраструктури у разі пошкодження (альтернативні джерела енергії, евакуаційні маршрути тощо).
Координація оборонними структурами	взаємодія з підрозділами Збройних Сил України, територіальної оборони та Національної поліції; організація цивільної оборони: укриття, евакуація, навчання населення; формування та підтримка добровольчих формувань територіальної оборони.
Забезпечення безпеки та правопорядку	підтримання правопорядку силами поліції та добровольчих об'єднань; контроль за дотриманням правил комендантської години; запобігання діяльності диверсійно-розвідувальних груп.
Інформування населення	постійна і прозора комунікації з мешканцями громади; розробка системи оповіщення про небезпеку (сирені, смс-розсилки, соцмережі);

1	2
	надання чітких інструкцій щодо дій у надзвичайних ситуаціях.
Управління гуманітарною допомогою	координація роботи гуманітарних штабів; облік потреб населення (продукти, ліки, теплий одяг тощо); розподіл допомоги прозоро і відповідно до пріоритетів.
Ефективне використання ресурсів	формування резервів продовольства, палива, медикаментів; контроль за раціональним використанням матеріальних і фінансових ресурсів.
Гнучкість та адаптивність	постійна оцінка ризиків та оновлення планів реагування; проведення тренувань для перевірки готовності служб і населення до надзвичайних ситуацій.
Правова відповідність	усі дії місцевої влади повинні відповідати законодавству України про воєнний стан; суворе дотримання прав і свобод громадян, окрім обмежень, передбачених законом.
Підтримка морального духу	психологічна підтримка населення; організація культурних, освітніх або соціальних заходів, які дозволяють в умовах воєнного стану; створення атмосфери єдності та підтримки в центрі громади.

Викладене вище приводить нас до важливого висновку про те, що в умовах воєнного часу термін "управління розвитком" залишається коректним, але при цьому його зміст зсувається від економічного зростання до забезпечення стійкості, безпеки, соціальної підтримки та стратегічної готовності до відновлення. Розвиток стає не просто рухом уперед, а передусім здатністю вистояти та трансформуватися.

Підсумовуючи, можна зазначити, що управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану набуває характеру критичної важливості та потребує гнучкого, оперативного і комплексного підходу. Ми бачимо, як в таких умовах основні функції місцевого самоврядування трансформуються — пріоритетними стають безпека населення, гуманітарна підтримка, забезпечення базової життєдіяльності, кризове планування, взаємодія з військовими структурами та правове реагування на надзвичайні ситуації. Водночас ефективність управління залежить від здатності органів влади мобілізувати ресурси, підтримувати зв'язок із жителями, документувати порушення та готуватися до відновлення громад після деокупації.

1.2 Підходи та інструменти управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану

Існує кілька класичних підходів до управління територіальними громадами та їхнім розвитком, кожен з яких спрямований на оптимізацію процесів, забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення якості життя жителів. Підходи можуть варіюватися залежно від конкретної громади, економічної ситуації, стратегічних цілей та рівня участі громади у прийнятті рішень.

Нами проведено порівняльний аналіз класичних підходів до управління функціонуванням та розвитком територіальними громадами, таких, як традиційний, децентралізований, партисипативний, партнерський, кризовий, проєктний, інноваційний тощо за ключовими критеріями – співвідношення централізації та децентралізації, залучення громади, гнучкість управління, орієнтація на результат, інноваційність, довгострокова перспектива, ризики та обмеження. Порівняння здійснювалося з урахуванням реалій воєнного стану. Результати представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз класичних підходів до управління функціонуванням та розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану

Критерій порівняння	Аналіз у мирний час	Актуалізація в умовах воєнного стану
1	2	3
Централізація vs. Децентралізація	Традиційний підхід орієнтований на централізоване управління. Децентралізація — на автономію громад.	Динамічна модель: централізація для кризових рішень, децентралізація — для локальної реалізації.
Залучення громади	Партисипативний і партнерський підходи залучають мешканців; традиційний та кризовий — обмежують участь.	Гнучке залучення через цифрові інструменти, локальні ініціативи з урахуванням безпеки.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Гнучкість управління	Проектний, інноваційний, кризовий — гнучкі; традиційний — менш адаптивний.	Гнучкість та інтеграція підходів — основа реагування на воєнні виклики.
Орієнтація на результат	Проектний підхід — чітке цілевизначення; традиційний та кризовий — орієнтовані на процес або виживання.	Ціль — не лише ефективність, а виживання, стійкість, адаптація.
Інноваційність	Інноваційний і сталого розвитку — стимулюють застосування технологій; традиційний — менш гнучкий.	Інновації повинні бути безпечними, простими, доступними в умовах обмежень.
Довгострокова перспектива	Сталого розвитку та партнерський підходи — орієнтовані на стратегічне планування.	Фокус на підготовці до відновлення, зміні демографії, поверненні населення.
Ризики та обмеження	Кожен підхід має обмеження: партисипація — нерепрезентативність, проекти — фінансова залежність, тощо.	Зростання ризиків: втрати, логістика, психологічний тиск; потрібне пом'якшення через кооперацію.

Джерело: складено автором за матеріалами [32, 36, 38, 42, 59, 61, 67, 68]

З інформації, наведеної в таблиці, очевидно, що кожен підхід має свої ризики, що потребують пом'якшення через поєднання інструментів. Також жоден із підходів не є універсальним. Ефективне управління громадою в сучасних умовах вимагає поєднання елементів різних підходів, залежно від контексту: стабільності, ресурсів, рівня залученості населення та зовнішніх викликів (війна, економічна криза, тощо).

Вибір підходу залежить від:

- потреб і проблем громади, які необхідно вирішити;
- наявних ресурсів та можливостей для залучення фінансування;
- рівня активності та залученості населення;
- зовнішніх обставин (наприклад, воєнного стану чи економічних криз).

Кожен з підходів може використовуватися як окремо, так і в комбінації, залежно від стратегічних цілей громади та поточних викликів. Поєднання кількох підходів часто забезпечує найкращий результат, після чого дозволяє комплексно вирішувати проблеми, залучати громаду до прийнятих рішень і

використовувати сучасні технології для забезпечення стабільного розвитку території.

Управління територіальними громадами в умовах воєнного стану потребує адаптованих підходів, які забезпечують швидке реагування на загрози, підтримку життєдіяльності громади, захист населення та збереження критичної інфраструктури. Ці підходи спрямовані на забезпечення стабільності, взаємодію з військовими адміністраціями, організацію гуманітарної підтримки та планування відновлення після завершення бойових дій (рис. 1.5).

Підходи до управління територіальними громадами в умовах воєнного стану орієнтовані на забезпечення безпеки, підтримку життєдіяльності, соціальний захист та підготовку до відновлення після завершення бойових дій. Комбінація кризового, військово-цивільного, інформаційного та соціального підходів дозволяє ефективніше реагувати на виклики, зберегти довіру населення та забезпечити життєво необхідні послуги в умовах обмежених ресурсів.

Управління територіальними громадами потребує комплексного підходу з використанням різних інструментів і методів для досягнення ефективного управління, забезпечення життєдіяльності населення, розвитку інфраструктури та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Кожен інструмент і метод має свої особливості і може використовуватися залежно від поточних потреб громади, рівня доступних ресурсів та стратегічних цілей.

Управління територіальними громадами в умовах воєнного стану потребує спеціальних інструментів і методів, що забезпечують оперативне реагування на кризові ситуації, підтримку життєдіяльності населення та забезпечення безпеки.

Порівняльний аналіз основних інструментів та методів управління територіальними громадами в мирний час та в умовах воєнного стану наведено в табл. 1.6, яка є логічно структурованою матрицею, що допомагає виявити, які управлінські інструменти трансформуються в умовах війни; оцінити готовність громад до викликів; слугувати орієнтиром для перегляду локальної політики управління в кризових умовах. Наведена характеристика інструментів та методів управління територіальними громадами будується навколо ідей адаптивності

інструментів управління, з фокусом на кризове реагування, перерозподіл управлінських функцій, змінність пріоритетів.

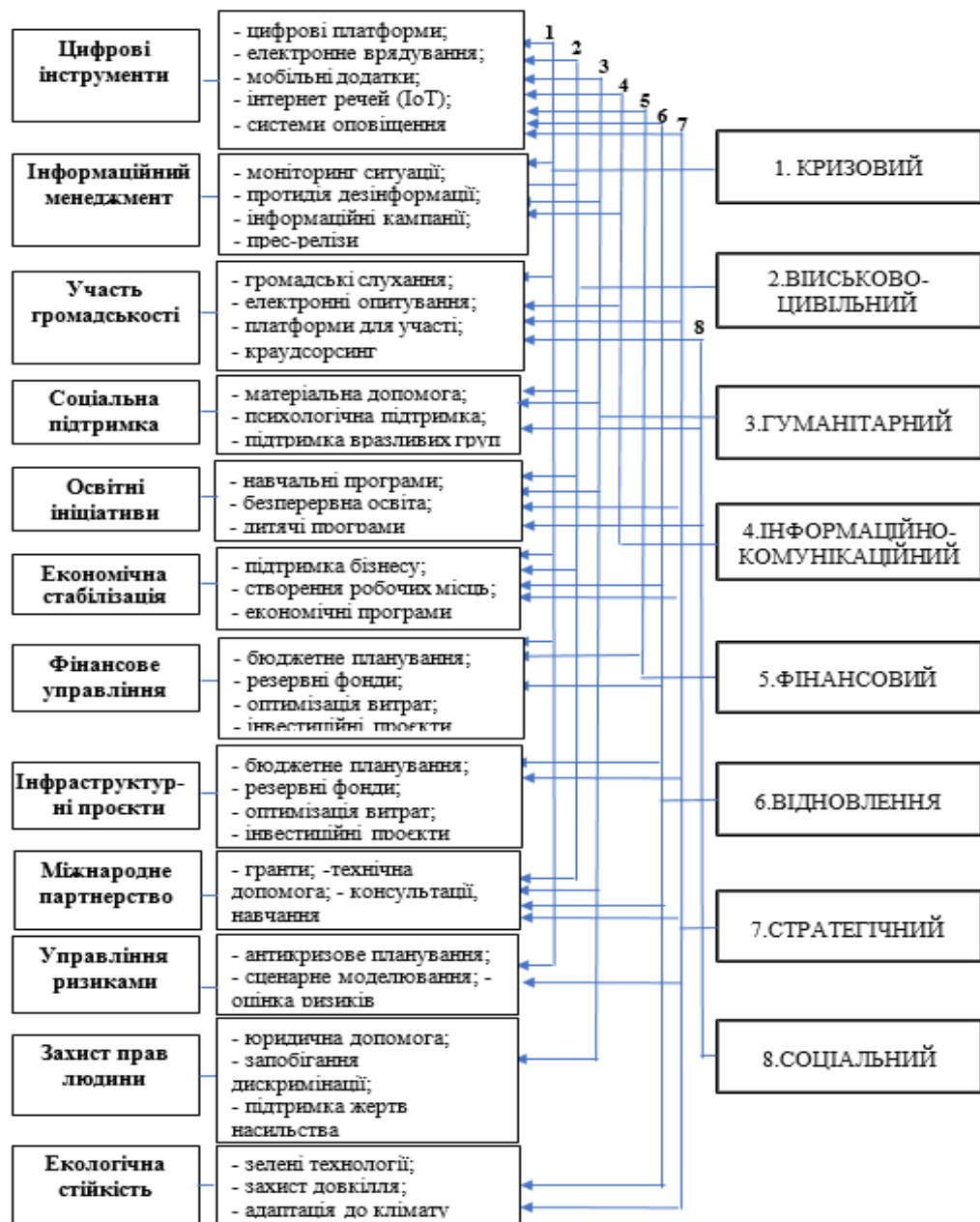


Рис. 1.5 Підходи до управління територіальними громадами в умовах воєнного стану [50-61]

Так, адаптивність інструментів проявляється у тому, що у мирний час основна увага зосереджена на довгостроковому стратегічному плануванні, залученні громади до прийняття рішень, розвитку інфраструктури, екології та

економіки, а у воєнний час управлінські інструменти адаптуються до потреб виживання, підтримки безпеки, допомоги населенню та швидкого реагування.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика основних інструментів та методів управління територіальними громадами [46, 62, 63]

Функціональна сфера управління	Мирний час: інструменти / методи	Воєнний час: інструменти / методи
Планування та стратегічне управління	Стратегічний план розвитку, SWOT-аналіз, річні плани	Антикризове планування, резерви ресурсів, системи швидкого оповіщення
Фінансове управління	Бюджетування, аудит, бюджет участі	Бюджет кризового реагування, гуманітарна координація, мобільні бригади
Цифровізація	Е-сервіси, портал відкритих даних, документообіг	Інформаційна безпека, протидія дезінформації, офіційні канали
Участь громади	Слухання, опитування, інструменти участі	Психологічна допомога, інтеграція ВПО, соцдопомога
Моніторинг і оцінка	Соціальний аудит, моніторинг проєктів, оцінка ефективності	Цивільний захист, співпраця з ВА, охорона об'єктів
Проєктний менеджмент	Розробка та реалізація проєктів, звітність	Контроль ресурсів, гнучке фінансування, звітність
Кризове управління	Плани реагування, робота з поліцією	Мобілізація ресурсів, підтримка ВПО, економічна адаптація
Міжнародне співробітництво	Інтеркультурні проєкти, гранти, мережування	Відновлення інфраструктури, житло, резервні джерела енергії
Маркетинг території	Брендинг громади, форуми, туризм	Документування руйнувань, фіксація порушень прав, юридична допомога
Екологічний розвиток	Освіта, енергоефективність, залучення	Відновлення довкілля, фонд відновлення, соцреінтеграція

У мирний час переважають інструменти планування, оцінки ефективності, маркетингу, розвитку людського потенціалу. Натомість у воєнний час фокус зміщується на кризове реагування, а саме на:

- антикризові плани;
- мобілізацію ресурсів;
- роботу з переселенцями;

- відновлення інфраструктури;
- гуманітарну та психологічну допомогу;
- координацію з військовими адміністраціями.

Перерозподіл управлінських функцій обумовлюється тим, що багато управлінських функцій, які в мирний час мають стратегічний або соціально-розвитковий характер, у період війни набувають оперативного і тактичного характеру. Наприклад, бюджетування набуває форм бюджет кризового реагування, маркетинг реалізує функцію документування збитків, екологічне планування виконує місію підготовка до деокупації.

Зміна пріоритетів виявляється у тому, що, наприклад, у мирний час - це сталий розвиток, залучення інвестицій, просування бренду громади. У воєнний час - безпека, підтримка вразливих верств, збереження життєво важливої інфраструктури, відновлення зруйнованого, зменшення наслідків гуманітарної кризи.

Ці інструменти та методи допомагають громадам забезпечити ефективне управління, розвивати економіку, залучати ресурси, покращувати рівень життя мешканців і забезпечити прозорість процесів. Поєднання різних підходів і методів дозволяє громаді гнучко адаптуватися до поточних викликів і досягти сталого розвитку.

Як показує аналіз, в умовах воєнного стану зміщуються акценти уваги та задачі управління громадами: координація гуманітарної допомоги, евакуація, підтримка соціально вразливих груп, а також підтримка економічної стійкості громади. Що, в свою чергу, змінює інструментарій та методи управління. Ефективне управління громадами в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, оперативності та здатності швидко реагувати на виклики. Важливими є співпраця з державними та міжнародними організаціями, використання сучасних технологій для комунікації з громадянами, а також забезпечення прозорості використання у ресурсах. Основна мета — збереження життєдіяльності громади, захист прав громадян і підготовка до подальшого відновлення після закінчення війни.

1.3 Механізм управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану

Механізм управління розвитком територіальних громад - це система інструментів, процедур та методів, які забезпечують ефективне виконання функцій місцевого самоврядування для розвитку території, підтримки життєдіяльності та задоволення потреб жителів [64].

Це багаторівнева система, що компенсує правові, фінансові, організаційні та інформаційні інструменти для забезпечення стабільного та сталого розвитку громади. В умовах воєнного стану цей механізм адаптується для забезпечення безпеки, оперативного реагування та підтримки життєздатності населення.

Як було з'ясовано у пп. 1.1, 1.2, управління територіальними громадами в умовах воєнного стану потребує адаптованих механізмів, що забезпечують оперативне реагування на кризові ситуації, захист безпеки населення та підтримку життєдіяльності. У цих умовах стандартні управлінські функції доповнюються кризовими заходами, що включають координацію з військовими структурами, організацію гуманітарної допомоги, підтримку громадського режиму та захист критичної інфраструктури.

Механізм управління розвитком громади в умовах воєнного стану складається з кількох ключових елементів, кожен з яких виконує конкретну роль в управлінському процесі (рис. 1.6, 1.7).

Головними організаційними рішеннями, у яких сфокусовані заходи управління громадами в умовах воєнного стану, є розробка та ухвалення до реалізації антикризової програми та плану антикризових заходів [61].

На основі поєднання системного та цільового підходу при прийнятті рішень для подолання кризи на місцевому рівні формується антикризова програма. Наявність програми дозволяє більш ґрунтовно організувати роботу з запобігання чи подолання кризи, як в громаді в цілому, так і в окремих її підсистемах.

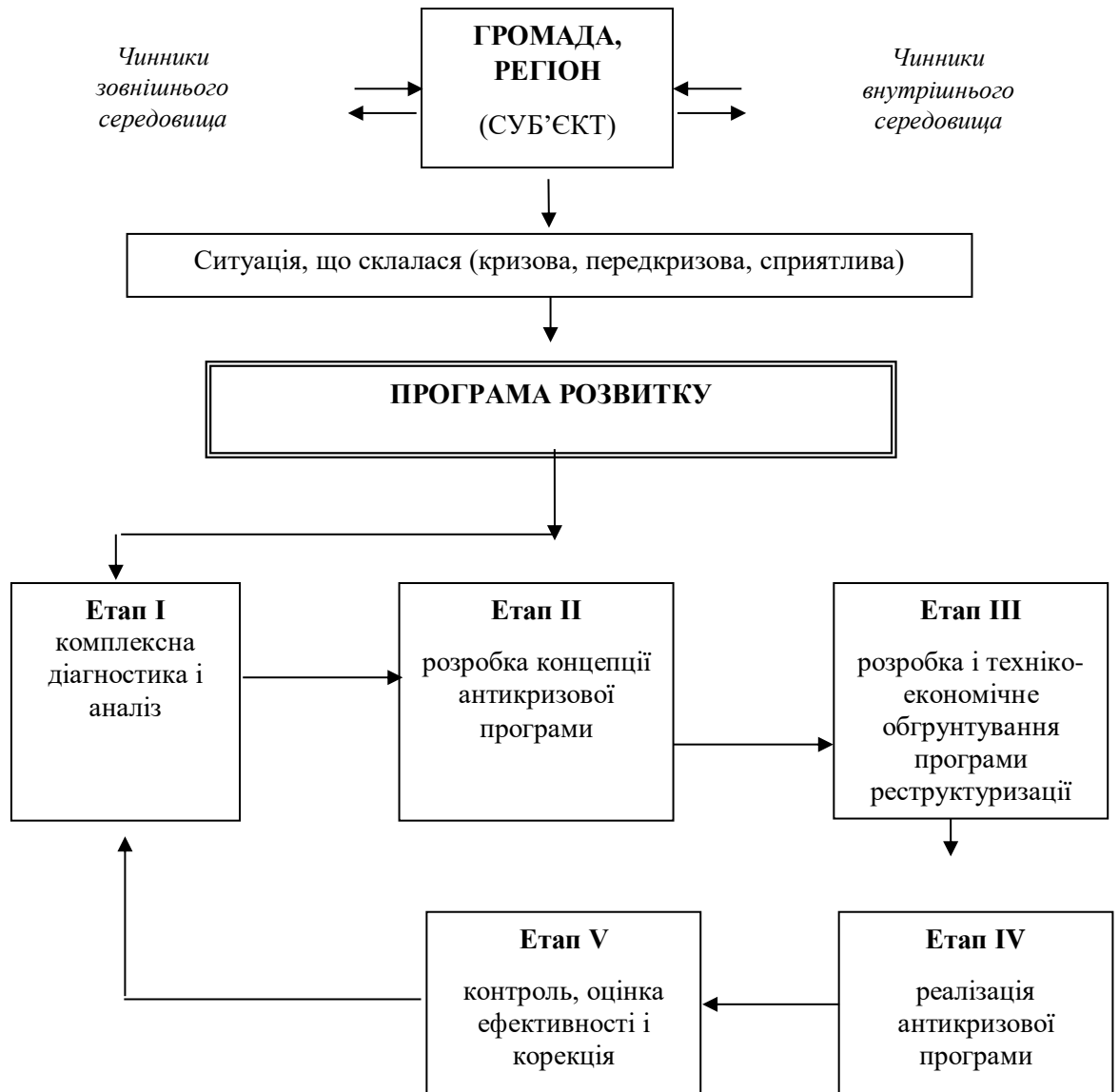


Рис. 1.6 Механізм управління громадою в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором за [42,54,74]

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення території зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни та забезпечення її подальшого розвитку [42].

Зображення ілюструє ієрархічну модель структури механізмів управління розвитком громади в умовах воєнного стану у вигляді піраміди. На її основі

розміщено базовий рівень — нормативно-правовий механізм, далі послідовно розташовані організаційно-управлінський, організаційно-економічний, фінансово-економічний механізми (функціональний рівень), а на вершині — інноваційно-інвестиційний та маркетинговий механізми (підтримувально-активізаційний рівень). Кожен рівень у структурі відображає логіку впливу: від правового регулювання до стратегічного стимулювання та залучення ресурсів. Модель вказує на послідовну інтеграцію управлінських функцій у кризових умовах.



Рис. 1.7 Ієрархічна модель структури механізмів управління розвитком громади в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором на підставі [42,54,74]

Більш детально логіку впливу в ієрархічній моделі структури механізмів управління розвитком громади в умовах воєнного стану розглянуто нижче.

Базовий рівень: нормативно-правовий механізм - це фундамент усієї системи управління. На цьому рівні створюється правова основа для функціонування громади під час воєнного стану:

- ухвалюються закони, постанови, накази;
- визначаються повноваження та обмеження;
- формуються правила мобілізації ресурсів, роботи органів влади, відповідальності громадян.

Без чітких правових рамок інші механізми не можуть діяти ефективно або взагалі діяти.

На рівні організаційно-управлінського механізму відбувається перетворення правових норм у практичні управлінські дії:

- формується структура місцевого самоврядування, антикризові штаби, координаційні ради;
- визначаються лідери й відповідальні за напрямки дій;
- організується процес комунікації, розподілу завдань і контролю їх виконання.

Цей механізм створює систему реагування та управління в умовах дії правового поля.

Організаційно-економічний механізм забезпечує функціональне середовище:

- підтримує інфраструктуру (транспорт, комунікації, логістику);
- координує розміщення та переміщення ресурсів;
- запускає механізми мобілізації економічної діяльності громади, особливо в кризових умовах.

Цей механізм трансформує управлінські рішення у матеріальні дії на рівні господарювання громади.

Роль фінансово-економічного механізму - ресурсне забезпечення:

- розподіл і контроль бюджетних коштів;
- залучення додаткового фінансування (гуманітарна допомога, донорські програми);
- контроль витрат, аудит, підтримка життєздатності критичних систем.

Цей механізм дозволяє реалізовувати економічну частину стратегії управління.

На підтримувально-активізаційному рівні (інноваційно-інвестиційний механізм) у рівні громада шукає нові рішення, адаптується, інвестує у відновлення:

- впроваджуються інноваційні програми (наприклад, цифрові сервіси, "розумна громада");
- підтримуються ініціативи підприємців, залучаються інвестори, донори;
- стимулюється гнучкість і здатність громади адаптуватися до нових умов.

Маркетинговий механізм є завершальною ланкою, що відповідає за інформаційний супровід, прозорість і взаємодію з громадськістю:

- реалізація комунікаційної стратегії (довіра, мобілізація населення);
- підтримка репутації громади у зовнішньому середовищі (наприклад, перед міжнародними організаціями);
- пошук партнерів, ресурсів, сприяння поверненню населення, залучення бізнесу.

Цей механізм формує імідж, підтримує єдність і цілеспрямованість громади.

Таким чином, знизу вгору простежується чітка послідовність механізмів: право → управління → економіка → фінанси → оновлення → комунікація.

Зв'язки зверху вниз передбачають, що верхні механізми не можуть бути реалізовані без основи (наприклад, маркетинг без бюджету, бюджет без закону тощо).

Відповідно до ієрархії впливу, нижні рівні детермінують можливості вищих.

Важливим акцентом моделі є те, що в умовах воєнного стану громада повинна діяти не хаотично, а на основі логічної та взаємопов'язаної системи механізмів, де кожен рівень є умовою для дії наступного.

Теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального набору антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених.

Перше, з чого варто починати розробку цільових програм - визначитися із принципом їхнього формування. Аналіз показав, що в цей час існують два принципово різних підходи до формування цільових програм (рис. 1.8). Відповідно із першим підходом розробляються середньострокові й довгострокові програми [72, с. 9].

Безсумнівна перевага середньострокових і довгострокових цільових програм полягає в можливості сполучення результатів різних заходів у тривалій перспективі, оптимізації всього процесу розвитку системи, а не його окремих етапів.

Альтернативний підхід передбачає створення набору короткострокових цільових програм, завдання яких виконуються у період планування. У такому разі виникає потреба у тривалому прогнозуванні ресурсного забезпечення та зміні цільових орієнтирів, а також втрачає актуальність завдання розробки інтегрованого показника якості розвитку громади, обрахованого у часі.



Рис. 1.8 Підходи до побудови антикризової програми громади [68]

Планування набуває більш динамічного характеру: відбувається регулярне (або, в ідеалі, безперервне) коригування цільових орієнтирів та обсягів доступних ресурсів. Цей підхід найкраще підходить для ситуації, коли зовнішнє середовище відзначається високою динамікою чи невизначеністю.

Основним недоліком такого підходу є неможливість одночасного планування всього обсягу робіт. Досягнення цілей відбувається через наступні локальні оптимальні рішення, а не шляхом глобальної раціональної стратегії. Через це, в порівнянні з першим підходом, витрати ресурсів на досягнення кінцевої мети є більшими.

Разом з тим, при високій динаміці зовнішнього системного середовища принцип короткострокового динамічного планування залишається практично єдиним з реалізовуваних принципів формування цільових програм.

Слід наголосити, що схема динамічного планування виявляється найбільш придатною в умовах системних криз, коли складно прогнозувати зміни значимостей проміжних цілей і величин ресурсів, що виділяються на реалізацію всієї програми. У цьому випадку система короткострокових цільових програм і планів розвитку залишається практично єдиним способом організації антикризової діяльності на місцевому рівні [72, с. 55].

З вищевикладеного слідує, що розробка цільових програм і реалізація динамічного режиму планування - складний і трудомісткий процес. Для забезпечення його реалізації доцільне застосування спеціальних програмно-інструментальних засобів, що виконують формальну частину процедури формування цільової програми.

Висновки до розділу 1

Проаналізовано особливості управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. Здійснено комплексне дослідження трансформації функцій місцевого самоврядування в умовах збройного конфлікту, з

урахуванням викликів, що виникають внаслідок окупації, знищення інфраструктури, гуманітарної кризи та загроз безпеці населення. Методично робота ґрунтувалася на системному аналізі законодавчої бази, структурних компонентів управління, функціональних змін у роботі органів місцевої влади та практичних прикладів кризового управління.

На підставі проведеного аналізу подальшого розвитку набуло розуміння нової парадигми розвитку територіальних громад як здатності до життєстійкості, мобільності, адаптації та стратегічної підготовки до післявоєнного відновлення. Систематизовано ключові управлінські завдання, адаптовані до воєнного стану, зокрема: антикризове планування, підтримка гуманітарної інфраструктури, комунікація з жителями на окупованих територіях, захист прав людини та взаємодія з військовими структурами.

Досліджено трансформацію підходів та інструментів управління розвитком територіальних громад з урахуванням реалій воєнного стану. На основі порівняльного аналізу класичних моделей управління (традиційної, партисипативної, проєктної, інноваційної, кризової тощо) виявлено, що жодна з них не є універсальною в умовах гібридних викликів. Подальшого розвитку набула ідея комбінування управлінських підходів із гнучкою адаптацією до конкретного контексту, що дозволяє забезпечити баланс між централізованим управлінням і місцевою ініціативою, стабільністю та інноваційністю, безпекою та залученням громади.

У роботі систематизовано ключові інструменти та методи управління в умовах мирного та воєнного часу, що дозволило виокремити логіку їх адаптації до нових загроз і потреб. Зокрема, концептуально обґрунтовано зміну функціонального призначення традиційних управлінських практик: стратегічне планування трансформується в антикризове, бюджетування — у фінансову мобілізацію, а проєктна діяльність — у гнучке реагування. Запропонована порівняльна матриця дозволяє оцінити рівень готовності громад до роботи в умовах надзвичайних ситуацій, а також може слугувати інструментом для перегляду місцевої політики управління.

Таким чином, підходи до управління громадами досліджено через введення критерію адаптивності як основи для прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Встановлено, що ефективне управління в умовах війни потребує не лише інституційної гнучкості, а й здатності локальних систем реагування до швидкої мобілізації ресурсів, збереження довіри населення та забезпечення мінімальних стандартів життєдіяльності.

Здійснено ґрунтовне дослідження структури, логіки та функціонування механізму управління розвитком територіальних громад у надзвичайних умовах воєнного стану. Розкрито багаторівневу модель механізму управління, яка поєднує правові, організаційні, економічні, фінансові, інноваційні та комунікаційні складові. Запропонована ієрархічна структура демонструє послідовність і взаємозалежність між рівнями управління — від нормативно-правового підґрунтя до маркетингових інструментів підтримки іміджу та залучення ресурсів. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності рішень і забезпечити логічну інтеграцію управлінських дій у кризових умовах.

Подальшого розвитку набула концепція антикризової програми як ключового інструмента управлінського реагування на локальні загрози. Обґрунтовано доцільність поєднання системного і цільового підходів у її формуванні. Виокремлено два альтернативних принципи планування — довгостроковий (інтегрований) та короткостроковий (динамічний), з акцентом на переваги останнього в умовах високої невизначеності та нестабільності середовища. Наголошено, що саме динамічне програмування забезпечує максимальну адаптивність механізму управління та дозволяє громадам діяти ефективно в умовах швидких змін.

"Систематизовано функціональні ролі елементів механізму управління, що дозволяє сформувавши методичну основу для розробки антикризових стратегій на місцевому рівні. Автором удосконалено уявлення про механізм управління як цілісну й водночас гнучку систему, здатну адаптуватися до умов війни, забезпечувати безперервність управлінських процесів, захист населення, координацію з військовими структурами та підготовку до відновлення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Оцінка соціально-економічного розвитку Запорізької області

Станом на теперішній час, в умовах воєнного стану, одним із ключових викликів при здійсненні повного та об'єктивного аналізу і оцінки соціально-економічної ситуації Запорізькій області є той факт, що близько 83 % території Запорізької області тимчасово окуповані або перебувають у зоні активних бойових дій (згідно з наказом Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22.12.2022 № 309 із подальшими змінами) [12]. В таких умовах діють положення Закону України від 03.03.2022 № 2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни», які передбачають, що у період воєнного стану, а також упродовж трьох місяців після його завершення, державна статистика частково призупиняє публікацію статистичних даних (за окремими винятками). Це є додатковим викликом під час дослідження показників розвитку Запорізької області; з початку повномасштабного вторгнення відбулися суттєві зміни не лише системи міжгалузевих зв'язків, а й структури економіки в цілому.

Отже, від початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації економіка Запорізької області функціонує в умовах безпрецедентних викликів. Тривалі інтенсивні обстріли території призвели до масштабних руйнувань об'єктів цивільної, транспортної, енергетичної та виробничої інфраструктури. Це, своєю чергою, ускладнило функціонування підприємств, що зумовлено як прямою військовою загрозою, так і обмеженим доступом до ринків збуту, дефіцитом сировини, перебоями в енергопостачанні та іншими системними обмеженнями.

Одним із критичних наслідків збройної агресії стала подальша втрата людського капіталу, що проявляється у прискоренні депопуляційних процесів, зокрема через вимушену міграцію населення.

У 2024 році діяльність органів місцевої влади, а також підприємств, установ та організацій усіх сфер області була зосереджена на забезпеченні обороноздатності держави, захисті цивільного населення та об'єктів критичної інфраструктури, стабілізації економічної ситуації, а також наданні підтримки військовослужбовцям, ветеранам, внутрішньо переміщеним особам та соціально вразливим категоріям громадян [57].

У сучасних умовах економіка регіону все більше набуває рис, характерних для економіки воєнного часу. Це проявляється як у якісних структурних трансформаціях, так і в кількісних змінах, що свідчать про адаптацію бізнес-середовища до реалій збройного конфлікту.

Запорізька область традиційно характеризується високим рівнем індустріалізації та наявністю значного техногенного навантаження, що зумовлено зосередженням на її території потужних промислових комплексів. Унаслідок повномасштабного військового вторгнення екологічне навантаження суттєво зросло, що призвело до комплексного погіршення стану навколишнього природного середовища. Особливої шкоди зазнали ґрунтові ресурси (забруднення, засмічення), водні об'єкти, лісові масиви, природно-заповідний фонд, а також атмосферне повітря, яке піддається щоденним викидам внаслідок бойових дій.

Скорочення обсягів викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря, зафіксоване у 2023 році (на 19% у порівнянні з 2022 роком), є наслідком не покращення екологічної ситуації, а значного зниження рівня промислового виробництва в умовах війни. Це свідчить про структурну нестабільність промислового сектору, що безпосередньо впливає на соціально-економічну динаміку області [57].

Моніторинг якості атмосферного повітря, який здійснюється регіональними установами гідрометеорології та охорони здоров'я, фіксує

стабільні перевищення гранично допустимих концентрацій шкідливих речовин. Лише за перші дев'ять місяців 2024 року зареєстровано понад 100 випадків перевищення максимально-разових ГДК пилу та фенолу, а також регулярні перевищення середньомісячних норм по діоксиду азоту, фенолу й формальдегіду. Подібна ситуація створює загрозу не лише для екологічної безпеки, а й для здоров'я населення, що в довгостроковій перспективі позначається на демографічних та трудових ресурсах області.

Забруднення водних ресурсів і нераціональне водокористування також залишаються суттєвим викликом. У 2023 році обсяг водозабору з природних джерел склав 152,2 млн м³, при цьому 1,3 % скинутих зворотних вод мали перевищення допустимих норм забруднення. Зменшення загального обсягу відведення зворотних вод на 40 % порівняно з попереднім роком знову ж таки пов'язане не з екологічним прогресом, а зі зменшенням промислової активності [56].

Утворення значного обсягу відходів (понад 719 тис. тонн у 2023 році) та велика кількість несанкціонованих сміттєзвалищ (822 нових осередки лише за 9 місяців 2024 року) вказують на кризовий стан у сфері управління відходами. Цей аспект, як і загальна екологічна деградація, чинить істотний вплив на якість життя населення, інвестиційну привабливість регіону та його перспективи сталого розвитку.

Таким чином, екологічна ситуація в Запорізькій області, що перебуває під впливом як техногенних, так і воєнних факторів, виступає критично важливим чинником соціально-економічного розвитку. Забезпечення екологічної безпеки має стати невід'ємною складовою політики відновлення та трансформації регіону в післявоєнний період.

У цьому контексті ключовими є такі спостереження, проблеми та тенденції [57]:

- екологічний податок як джерело фінансового забезпечення екологічної політики. За січень–жовтень 2024 року надходження від екологічного податку до спеціального фонду місцевих бюджетів області зросли на 70 % (до 53,3 млн грн),

що вказує на активізацію контролю за природоохоронною сферою або зростання обсягів забруднення. Проте зростання надходжень не компенсує екологічні втрати, спричинені збройною агресією РФ;

- воєнний вплив на стан довкілля. Основні джерела забруднення: детонації боєприпасів, масовані ракетні обстріли, вторинні екологічні ефекти (пожежі, руйнування інфраструктури). Поширення шкідливих речовин (оксиди азоту, чадний газ, сажа) негативно впливає на якість повітря, водних ресурсів і ґрунтів. Застосування генераторів під час блекаутів спричиняє додаткові викиди небезпечних речовин у повітря;

- екологічні катастрофи техногенного характеру. Підрив Каховської ГЕС (червень 2023 року) спричинив руйнування унікальних екосистем, зокрема національного природного парку «Великий Луг» та плавнів о. Хортиця. Масова загибель водної флори й фауни, обміління водних об'єктів і порушення водного балансу регіону мають довгострокові екологічні й економічні наслідки. Сума збитків природоохоронних територій унаслідок збройної агресії на 01.11.2024 склала 1,5 млрд грн;

- деградація природно-заповідного фонду. В області налічується 348 об'єктів ПЗФ загальною площею понад 138 тис. га, з яких 95 % розташовані на тимчасово окупованих територіях. Під загрозою опинилися не лише збереження біорізноманіття, але й можливості сталого природокористування. Зафіксовано браконьєрство, несанкціонований вилов риби, незаконне полювання на тимчасово окупованих територіях;

- зростання ризиків природних пожеж. Воєнні дії провокують зростання пожежної небезпеки в лісах і степах, зокрема в межах заповідних зон. У 2024 році зафіксовано масштабні лісові пожежі в плавневих зонах Дніпра, що спричинили втрати цінного лісового фонду.

Сукупність наведених екологічних викликів, спричинених війною, формує системні ризики для довгострокового соціально-економічного розвитку Запорізької області. Руйнування природного середовища, втрата рекреаційного потенціалу, деградація ресурсної бази та зменшення екологічної безпеки мають

як прямі, так і опосередковані наслідки для економіки, здоров'я населення й перспектив відновлення регіону в післявоєнний період.

Запорізька область є одним із ключових регіонів України завдяки своєму промисловому, аграрному та інтелектуальному потенціалу. Проте соціально-економічна ситуація області в цей період зазнала значного впливу глобальних викликів, внутрішніх трансформацій та наслідків війни.

Запорізька область залишається промисловим центром України, із традиційно високим внеском металургії, енергетики та машинобудування. Утім, для об'єктивної оцінки сучасного соціально-економічного становища регіону важливо проаналізувати ключові зміни, що відбулися під впливом повномасштабної війни, порівнявши їх із довоєнними тенденціями. Нижче подано систематизований огляд основних параметрів розвитку, який дозволяє простежити динаміку трансформацій у критичних сферах життєдіяльності області (табл. 2.1):

- до 2022 року Запорізька область була одним із провідних промислових регіонів України, зокрема у 2021 році займала 4 місце за обсягом реалізованої продукції, демонструючи вражаюче зростання (+60,9% до 2020 року). Однак із початком війни відбулося суттєве скорочення виробництва, особливо в зоні бойових дій. Індекс промислової продукції у 2023 році впав до 94,5 %, хоча прогноз на 2025 рік свідчить про поступове відновлення (101,5 %)%;

- до вторгнення область демонструвала високі врожаї зернових та олійних культур, зокрема посідала 3-тє місце в Україні за збором пшениці. Після початку бойових дій аграрний сектор зазнав істотного спаду через порушення логістики, мінування полів, обмеження експорту. Прогноз на 2025 рік вказує на часткову стабілізацію на рівні 8,9 млрд грн;

- період до війни характеризувався зростанням капітальних інвестицій та розвитком індустріальної інфраструктури. Війна викликала відтік капіталу та обмеження інвестиційної активності: залишки прямих іноземних інвестицій зменшились до 1112,7 млн дол. у 2025 році (проти 1140,4 млн дол. у 2023-му). Це свідчить про нестабільність інвестклімату;

Порівняльний аналіз основних показників соціально-економічного розвитку Запорізької області у довоєнний та поточний періоди

№ п/п	Параметри оцінювання	Ситуація до війни	Ситуаційні зміни внаслідок повномасштабного вторгнення
1	Промислове виробництво	4 місце серед регіонів України за обсягом реалізованої продукції у 2021 р. (301,4 млрд грн); зростання на 60,9% до 2020 р.	Скорочення виробництва в 2022–2023 рр.; індекс промислової продукції у 2023 р. — 94,5% (до попереднього року); прогноз на 2025 р. — 101,5%.
2	Аграрне виробництво	Зростання продуктивності рослинництва; у 2021 р. 3,8 млн т зернових, 3 місце за збором пшениці.	У 2022 р. агросектор зазнав зниження через бойові дії та логістичні труднощі. Прогноз на 2025 р.: стабілізація на рівні ~8,9 млрд грн.
3	Інвестиції	Зростання капіталовкладень, активний розвиток індустріальних зон.	Прямі іноземні інвестиції: падіння з 1140,4 млн дол. (2023) до 1112,7 млн дол. (прогноз 2025); обережна динаміка відновлення.
4	Зайнятість	Стабільна чисельність зайнятого населення, помірне зростання зарплат.	Рівень безробіття у 2023 р. — 22%; очікуване поступове зниження до 20,5% у 2025 р.; поступове зростання створення робочих місць.
5	Соціальні показники	Підвищення середньої зарплати, розширення доступу до послуг.	Середня зарплата: з 16452 грн (2023) до прогнозованих 20360 грн (2025); зростання фонду оплати праці.
6	Зовнішньоекономічна діяльність	Активний експорт зернових і металургійної продукції.	Експорт: зниження до 51,9% у 2023 р.; поступове зростання до 106,7% у 2025 р.; аналогічні тенденції щодо імпорту.

Джерело: складено автором за даними [55, 56, 57]

- до 2022 року область мала стабільний рівень зайнятості. Після вторгнення ситуація змінилася: рівень безробіття у 2023 році сягнув 22 %, що є критичним показником. Водночас прогнозується поступове зниження до 20,5 % у 2025 році завдяки програмам відновлення ринку праці;

- до війни спостерігалось помірне зростання доходів населення та покращення доступу до послуг. Попри складні умови, у 2023–2025 рр. прогнозується зростання середньої зарплати з 16 452 грн до 20 360 грн, що

пов'язано зі змінами на ринку праці та компенсаційною політикою держави. Зростає також фонд оплати праці, що має позитивний вплив на внутрішній попит;

- до вторгнення область активно експортувала аграрну та металургійну продукцію. У 2023 році експорт скоротився майже вдвічі (до 51,9 % порівняно з попереднім роком), однак прогнозується відновлення до 106,7 % у 2025 році. Аналогічні динамічні зміни спостерігаються щодо імпорту, що свідчить про поступову адаптацію економіки до нових умов.

Таким чином, узагальнюючи наші спостереження, можна сформулювати низку висновків щодо сучасного соціально-економічного становища з урахуванням ключових змін.

До 2022 року Запорізька область демонструвала зростаючий соціально-економічний потенціал завдяки сильній промисловій, аграрній та інвестиційній базі.

Після початку повномасштабного вторгнення ключові економічні індикатори погіршились, особливо в промисловості, агросекторі та на ринку праці.

Прогнозні дані на 2025 рік свідчать про обережну тенденцію до стабілізації та відновлення, хоча загальна динаміка залишається вразливою до безпекових ризиків.

2.2 Аналіз практик управління розвитком громад Запорізької області

Аналіз практик управління розвитком громад в Україні нерозривно пов'язаний з дослідженням процесів децентралізації з метою з'ясування, як децентралізовані громади реагують на кризові ситуації, адаптують управлінські рішення та переорієнтовують ресурси в умовах війни. Порівняння довоєнної та воєнної динаміки розвитку демонструє спроможність окремих громад до мобілізації, інституційної гнучкості та ефективного використання наданих повноважень, що є ключовими критеріями сучасного публічного управління.

Реформа децентралізації в Україні є однією з найпослідовніших та найбільш результативних інституційних трансформацій останнього десятиліття. Її головною метою стало делегування повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевого самоврядування, що дало змогу громадам самостійно вирішувати локальні питання, формувати власну політику розвитку та ефективно управляти фінансами [22]

Попри масштабні виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням Російської Федерації, децентралізація продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні життєздатності регіонів, адаптації до воєнних умов та збереженні базових функцій управління. Воєнна криза не лише ускладнила її реалізацію, а й одночасно підтвердила її стратегічну доцільність як інструменту підвищення стійкості та самозабезпечення громад.

До 2022 року в Запорізькій області було повністю завершено етап адміністративно-територіальної реформи — утворено 67 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали розширені повноваження та відносну фінансову автономію. Упродовж 2019–2021 років громади активно впроваджували місцеві програми розвитку, модернізували інфраструктуру, освіту, медицину, а також налагоджували партнерства із міжнародними донорами [31].

Особливістю розвитку регіону до війни була наявність високо спроможних промислово орієнтованих громад, зокрема Запорізької та Енергодарської, які мали потужну податкову базу та суттєвий рівень реверсних дотацій. У 2021 році саме ці громади входили до десятки найбільш фінансово самодостатніх в Україні: Запорізька громада перерахувала 537 млн грн реверсної дотації (7% власних доходів), Енергодарська – 167 млн грн (15%) [55].

Запорізька область зазнала одного з найсильніших ударів внаслідок війни через своє географічне розташування, часткову окупацію (понад 70% території) та безпосередню близькість до зони активних бойових дій. Це суттєво трансформувало умови реалізації децентралізації в регіоні:

На окупованих територіях повноцінне функціонування місцевого самоврядування стало неможливим.

На підконтрольній Україні частині області громади зіштовхнулися з руйнуванням інфраструктури, гуманітарною кризою та різким зростанням навантаження через вплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Загалом у 2023 році ситуація з фінансовою спроможністю громад області зазнала драматичних змін:

Понад 85% громад стали дотаційними — базову дотацію отримали 57 громад.

Обсяг таких дотацій збільшився утричі порівняно з 2021 роком, тоді як реверсні дотації повністю зникли.

У десятку найбільш дотаційних громад України увійшли Мелітопольська (275 млн грн) і Бердянська (226 млн грн) громади (рис. 2.1).

У 2023 році близько 60% громад мали критично низьку фінансову спроможність, що обумовлено втратою територій, скороченням податкових надходжень, руйнуванням підприємств та інфраструктури [56].

Особливо постраждали прифронтові громади, які втратили доступ до базових ресурсів, зокрема води та електроенергії (внаслідок підриву Каховської ГЕС).

Попри надзвичайні труднощі, більшість громад змогли зберегти базові соціальні послуги та адаптуватися до нових умов.

Значна частина ресурсів була перенаправлена на підтримку оборони та відновлення критичної інфраструктури.

Завдяки державним дотаціям обсягом 1,4 млрд грн у 2023 р., громади забезпечили функціонування освіти, медицини, комунальних служб.

Досвід Запорізької області підтверджує, що реформа децентралізації є фундаментальною основою стійкості місцевого самоврядування, навіть у критичних умовах війни. Водночас ця реформа потребує нової фази — адаптивної децентралізації, яка враховує реалії збройного конфлікту, втрату територій та зростання соціального навантаження. Подальше посилення

фінансової автономії, інституційної спроможності та механізмів міжмуніципальної солідарності має стати одним із пріоритетів державної політики відновлення.

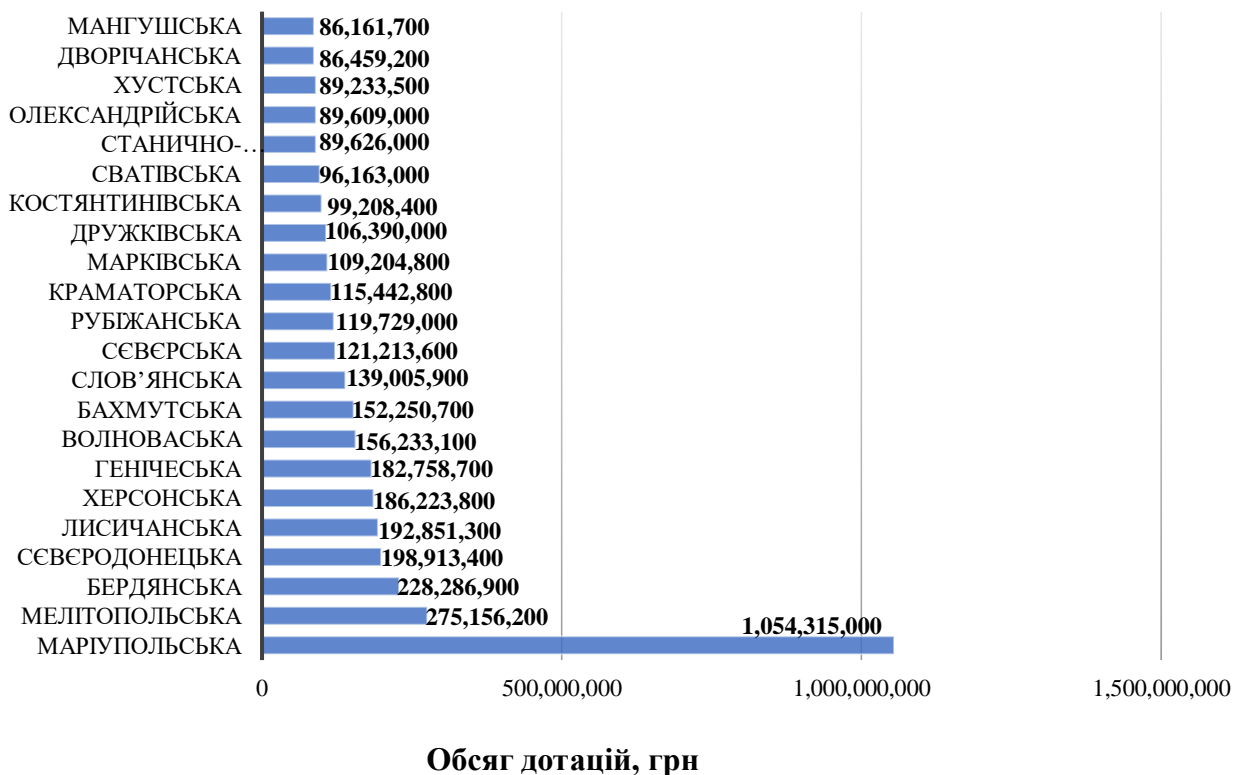


Рис. 2.1 Рейтинг найбільш дотаційних громад Запорізької області за підсумками 2024 р. [29]

У 2023 р. 75% громад Запорізької області мали критичний або низький рівень фінансової спроможності, в той час як у 2021 р. таких громад було всього 24% [23, 70].

На сучасному етапі розвитку Запорізької області ключовим пріоритетом є забезпечення стійкості та адаптації громад до умов воєнного стану. Це включає відновлення критичної інфраструктури, підтримку економічної активності, зокрема в аграрному та промисловому секторах, а також модернізацію енергетичної системи з акцентом на енергоефективність та альтернативні

джерела енергії. Розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, забезпечення якісних житлово-комунальних послуг та оперативне усунення наслідків бойових дій мають вирішальне значення для функціонування громад.

Не менш важливим напрямом є соціально-гуманітарна стабілізація: підтримка внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, малозабезпечених категорій населення, забезпечення доступу до якісної освіти, медичних послуг, соціального захисту. Розвиток підприємництва, цифровізація адміністративних послуг, залучення міжнародної допомоги та пряма підтримка малого й середнього бізнесу сприяють зміцненню локальної економіки та підвищенню самодостатності громад. Усе це реалізується паралельно зі зміцненням обороноздатності та формуванням безпекового середовища на всіх рівнях.

У проєкті економічного і соціального розвитку Запорізької області на 2025 рік чітко простежуються війною зумовлені акценти, заходи та нові фокуси у кожній сфері. Основні з них представлені на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Основні акценти в пріоритетах розвитку громад Запорізької області на 2025 рік

Аналіз Програми економічного і соціального розвитку Запорізької області на 2025 рік [57] дозволив виявити її сильні сторони, а також зони ризиків.

Сильними сторонами даної Програми, на наш погляд, є наступне:

- актуальність — програма адекватно відповідає викликам війни: захист інфраструктури, підтримка ВПО, ветеранська політика, безпека, житло, енергонезалежність;

- оперативність — закладено чітко вимірювані цілі на 2025 рік, що дає змогу швидко реагувати на ситуацію;

- комплексність — охоплено всі ключові сфери: економіка, соціальна політика, обороноздатність, довкілля, культура;

- інтеграція гуманітарної допомоги та міжнародних програм — важливий ресурс для регіону в умовах обмеженого бюджету.

До критичних зауважень та ризиків можна віднести такі характеристики:

- надмірна короткостроковість - програма суттєво зосереджена на поточному відновленні, а не на довгостроковому розвитку, оскільки відсутнє чітке бачення трансформації економіки у поствоєнний період; мало орієнтирів щодо створення інноваційної екосистеми, переходу до «зеленої» економіки або цифрового регіону;

- слабка прив'язка до сучасних стратегічних інструментів, адже не згадується сценарне планування або використання антикрихких підходів, які все частіше застосовують для розвитку в умовах невизначеності. Відсутнє використання інструментів data-driven управління (аналітика, прогнозування, big data у публічному секторі). Немає згадок про проектне управління (PMO, agile тощо), хоча реалізація багатьох заходів вимагає швидких і гнучких рішень;

- надмірна локальність і слабка інтеграція у національну та міжнародну системи. Програма виглядає досить ізольовано: не видно системної інтеграції в загальноукраїнські плани післявоєнної відбудови (наприклад, до РПВ – Регіональних планів відновлення). Мало механізмів партнерства з приватним сектором: PPP, залучення транснаціональних гравців, цифрових платформ. Недостатньо враховано транскордонну кооперацію — хоча область має

потенціал для участі в європейських ініціативах (розвиток логістики, промислових кластерів тощо);

- організаційна інерційність - у документі мало інформації про нові форми управління: кризові штаби розвитку, міжмуніципальні альянси, коаліції з громадськими структурами, цифрові дашборди для моніторингу. Не згадуються показники ефективності програм (KPI), що ускладнює контроль за реалізацією.

Слабкі сторони та можливості їх покращення представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз слабких сторін та можливостей покращення пропозиції до вдосконалення

Виявлена прогалина	Пропозиція до вдосконалення
Відсутність довгострокової стратегічної рамки	Додати перспективу на 3–5 років із баченням трансформації регіону після перемоги
Не використано сучасні підходи до управління (Agile, РМО, KPI)	Запровадити систему показників ефективності, використати підходи проєктного управління
Слабка інтеграція в національні та міжнародні стратегії	Узгодити програму з Планом відновлення України, Державною стратегією регіонального розвитку, планами донорів
Відсутність цифрових інструментів моніторингу та управління	Розробити публічну цифрову панель моніторингу реалізації програми
Недостатньо сценарного та ризик-орієнтованого планування	Сформувати сценарії розвитку з урахуванням різних варіантів перебігу війни та відбудови
Слабко розвинені механізми державно-приватного партнерства	Залучити бізнес до реалізації пріоритетів через ППП, бізнес-форуми, спеціальні зони
Формальний підхід до екологічної трансформації	Інтегрувати «зелені» підходи не лише в екологію, а й в енергетику, транспорт, промисловість
Низький рівень інституційної гнучкості й координації	Створити міжвідомчий координаційний офіс реалізації програми на базі ОВА або РРР

Джерело: розроблено автором

Програма має цінність як оперативний регіональний антикризовий план, але вона:

- недостатньо стратегічно «прив’язана до майбутнього»;
- не повною мірою інтегрує новітні підходи до публічного управління;
- обмежена в інструментах економічної трансформації.

Для підвищення її якості доцільно:

- включити сценарне або ризик-орієнтоване планування;
- задіяти інструменти data- та project-driven управління;
- посилити синергію з державними та міжнародними програмами розвитку;
- розробити чітку систему моніторингу ефективності (KPI, цифрові панелі управління).

2.3 Дослідження передумов удосконалення управління розвитком громад Запорізької області в умовах воєнного стану

Аналіз елементів управління у громадах Запорізької області показав, що в умовах війни стратегічне бачення розвитку об'єктивно обмежене високим рівнем невизначеності. У зв'язку з цим ключову роль у системі управління відіграє адаптивне та антикризове планування, здатне забезпечити гнучке реагування на динамічні загрози та виклики. В цілому процес управління розвитком у громадах області представлений на рис. 2.3 – 2.4.

В якості умов антикризового управління у громадах розглядалися способи, підходи, засоби, необхідні для нормального здійснення процесу управління. Так, найважливішими умовами є:

- створення нормативної бази планування;
- створення інформаційної бази;
- автоматизація технологічного процесу антикризового управління;
- стимулювання учасників антикризового управління;
- професіоналізм фахівців, постійне підвищення їх професійного рівня.

В процесі дослідження виявлено фактори, що значно впливають на реалізацію функції стратегічного управління та антикризового планування у громаді (табл. 2.3).



Рис. 2.3 Система управління розвитком громад Запорізької області

Джерело: розроблено автором

Аналіз складових антикризового управління в громадах областей виявив одну з ключових проблем — відсутність сформованої стратегії розвитку. Це дає підстави вважати, що недоліки в процесах та системі управління й планування, а також невиконання базових принципів цих процесів є одними з головних причин виникнення кризових явищ.

Стратегія розвитку громади є ключовим документом, який визначає напрямок регіонального відновлення. Вона є основою для планування та розвитку громади на найближчі роки, окреслюючи стратегічні цілі, план дій, перелік важливих проєктів, індикатори успішності та інструменти моніторингу. Наявність такої стратегії говорить про здатність громади до відновлення та забезпечення стійкості.

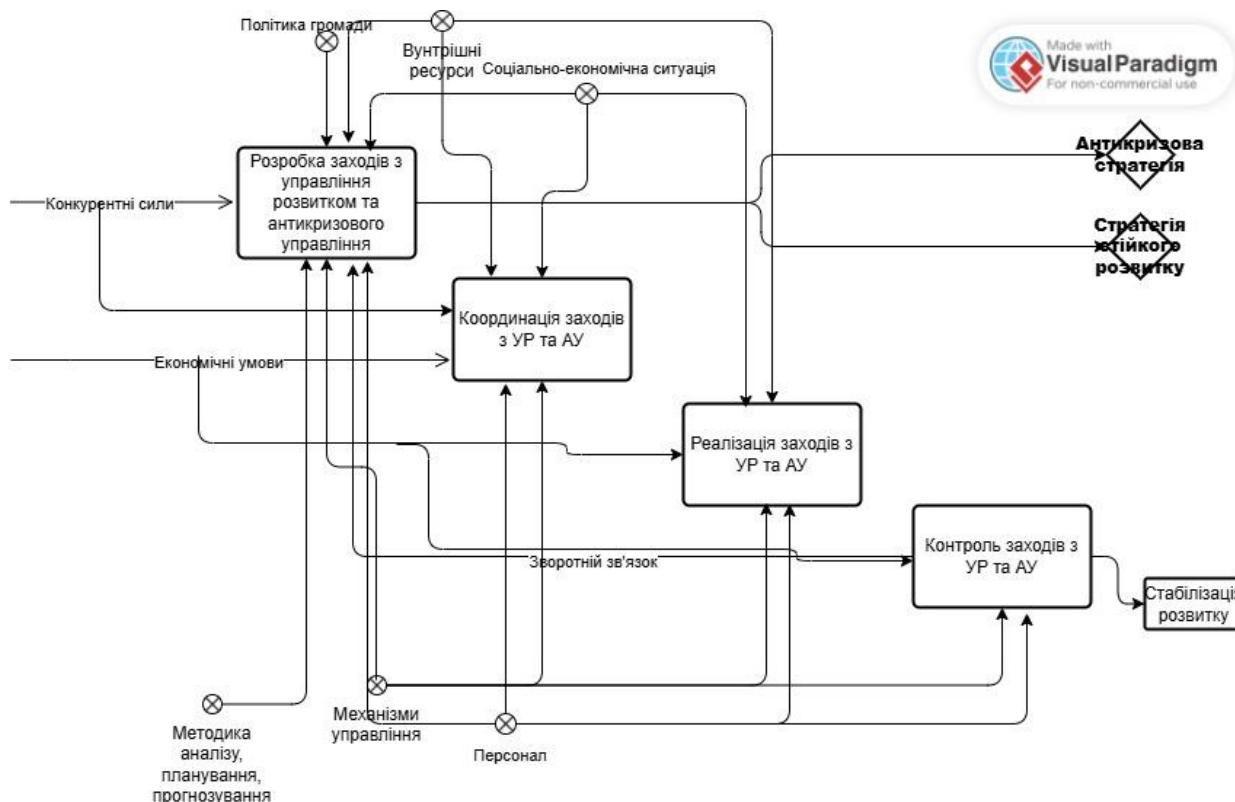


Рис. 2.4 Декомпозиція системи управління розвитком громад Запорізької області

Джерело: розроблено автором

Додатковим підтвердженням системних труднощів у реалізації стратегічного планування є результати аналізу Програми залучення іноземних інвестицій та розвитку міжнародного співробітництва Запорізької області на 2022–2025 роки [35]. Програма мала стати одним із ключових документів регіонального стратегічного розвитку в економічній сфері. Вона передбачала формування позитивного іміджу області, розвиток інвестиційної інфраструктури, підтримку кластерів, індустріальних парків та міжнародної співпраці. Утім, попри високий рівень її підготовки, переважна більшість запланованих заходів не були реалізовані.

Основною причиною стало виключне фінансове недофінансування та несприятливі умови, пов'язані з воєнним станом і тимчасовою окупацією частини території. Навіть попри часткову дипломатичну активність (участь у

міжнародних заходах, зустрічах, підготовка проєктів для інвесторів), фактичне виконання програми було заблоковане, що підтверджує системну вразливість стратегічного управління у регіоні в умовах кризи.

Таблиця 2.3

Співвідношення факторів, що впливають на реалізацію процесів управління у громадах Запорізької області [60]

	Фактори, що впливають на реалізацію антикризового управління, у %					
	Ступінь передбачуваності зовнішнього середовища	Сфера діяльності	Масштаб діяльності	Організаційна система управління	Відсутність відділу	Ресурсні можливості
ТГ Запорізької області	20	15	20	15	10	20

За даними Міністерства відновлення лише 39% громад Запорізької області мають затверджені стратегічні документи [68].

Процес розробки стратегічних документів у громадах Запорізької області виглядає наступним чином:

- 39% - стратегії громади вже затверджені (26 громад);
- 54% - вони перебувають на стадії розробки (36 громад);
- 7% - громад процес розробки ще не розпочато (5 громад).

У ході дослідження було виявлено низку проблем в організації антикризового управління громадами області від початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, серед яких:

- відсутність чітко визначених внутрішніх стандартів розробки стратегій та планів, що зумовлено браком відповідного досвіду;

– низька оперативність у розробці або коригуванні планів через відсутність автоматизованих систем підготовки та передачі інформації, а також через недоліки та недостовірність управлінських даних.

Основні причини цих проблем відображено в табл. 2.4, рис. 2.8–2.9.

Таблиця 2.4

Причини провалу або уповільнення реалізації антикризових заходів у громадах Запорізької області в умовах воєнного стану [24, 60]

Причина провалу	%
Невизначені вимоги	13,1
Недостатня залученість виконавців	12,4
Нестача ресурсів	10,6
Нереалістичні очікування	9,9
Нестача адміністративної підтримки	9,3
Зміна вимог	8,7
Недоліки планування	8,1
Мінливість середовища	7,5

Розглянемо детальніше даний кейс. Метою Програми визначено забезпечення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій, формування позитивного інвестиційного іміджу регіону, розвиток індустріальних парків і міжнародної співпраці. Програма включає 7 розділів (напрямів діяльності), що охоплюють інструменти маркетингу, інституційної підтримки, індустріального розвитку, міжнародних відносин та євроінтеграції.

Основні заходи, передбачені Програмою, наступні:

- виготовлення промоматеріалів (друк, відео, сувенірна продукція);
- розвиток інвестиційного порталу області;
- підтримка Агенції регіонального розвитку;
- проведення тренінгів з інвестиційного та проєктного менеджменту;

- створення інтерактивних мап індустріальних парків;
- організація інвестиційних форумів;
- участь у міжнародних зустрічах і виставках;
- заходи до Дня Європи;
- створення кластерної екосистеми.

Аналіз виконання Програми засвідчив, що переважна більшість заходів не фінансувалась у 2024 році: у графі «Профінансовано/витрачено» — 0/0. Лише деякі заходи були профінансовані частково, але не реалізовані (наприклад, передбачено 375 тис. грн на форум — фактично не витрачено нічого). Майже всі заплановані заходи не були реалізовані. Основною причиною названо воєнний стан, безпекові ризики, тимчасову окупацію частини території.

Виконано або частково реалізовано наступне:

- проведено 64 зустрічі з іноземними партнерами в Запоріжжі;
- здійснено 17 закордонних візитів, підписано щонайменше 4 міжнародні угоди/меморандуми про співпрацю (США, Фінляндія, Швеція, Італія);
- взято участь у конференції Ukraine Recovery Conference – URC2024, де представлено 51 проєкт для інвестування;
- проведено заходи до Дня Європи, інформаційно-просвітницькі кампанії в закладах освіти.

З точки зору досягнення поставленої мети можна виділити наступні слабкі сторони даної Програми:

- повна відсутність фінансування (або неосвоєння виділених коштів);
- залежність реалізації від безпекової ситуації — регіон постраждав від агресії РФ;
- відсутність резервного плану адаптації Програми до умов війни.

При цьому Програма має, на наш погляд, такі сильні сторони:

- програма логічно структурована, орієнтована на системну міжнародну інтеграцію;
- великий потенціал для реалізації після завершення бойових дій;
- позитивна активність у частині зовнішньої дипломатії та

переговорів.

Таким чином, можемо підсумувати, що Програма має високий стратегічний потенціал, але фактично заморожена через форс-мажорні обставини (воєнний стан, окупація частини регіону, обмежене фінансування). Попри це, адміністрація проявила активність у підтримці міжнародних зв'язків і презентації проєктів для майбутнього відновлення.

Можливими, на нашу думку, способами підвищити ступінь виконання Програми можливо за рахунок таких заходів:

- розробити адаптовану версію Програми, з урахуванням умов війни (менше заходів, більше гнучкості);
- створити резервний фонд або альтернативні джерела фінансування;
- посилити цифрову присутність регіону (інвестпортал, онлайн-ярмарки, віртуальні тури);
- сприяти горизонтальній співпраці з іншими областями — тилловими та партнерськими.

Таким чином, в умовах воєнного стану управління розвитком громад Запорізької області характеризується обмеженим стратегічним баченням і залежністю від антикризових, адаптивних підходів. Виявлено ключові бар'єри — нестача ресурсів, професійних кадрів, автоматизації та внутрішніх стандартів планування. Аналіз окремих програм, зокрема інвестиційної, підтвердив, що навіть за наявності якісного стратегічного задуму, реалізація гальмується без наявності резервних сценаріїв, стабільного фінансування та гнучкої інституційної підтримки.

Висновки до розділу 2

У межах дослідження соціально-економічного розвитку Запорізької області здійснено комплексний аналіз ключових показників регіонального функціонування до та після початку повномасштабного вторгнення РФ. Методологічною основою слугували порівняльний аналіз статистичних даних,

структурно-логічне узагальнення змін у виробництві, зайнятості, інвестиційній активності, а також еколого-економічне оцінювання впливу воєнних дій. Особливу увагу приділено факторам, які обумовлюють структурну трансформацію економіки, а також втратам людського капіталу та екологічному навантаженню, що зумовлює критичну важливість інтеграції сталого розвитку в післявоєнне планування.

Результати дослідження свідчать, що попри значний довоєнний потенціал, область наразі функціонує в умовах системної кризи. Найбільше постраждали промисловість, аграрний сектор, зайнятість і зовнішньоекономічна діяльність. Водночас спостерігається поступова адаптація економіки до нових умов, що проявляється у частковому відновленні виробництва та позитивній динаміці окремих соціальних індикаторів. Прогноз на 2025 рік свідчить про можливість помірного відновлення за умови збереження підтримки з боку держави, міжнародних партнерів та реалізації цільових програм модернізації та екологічного відновлення.

Таким чином, соціально-економічний стан Запорізької області в умовах війни демонструє високу чутливість до безпекових викликів і потребує системної переорієнтації регіональної політики на стійкість, енергоефективність, цифровізацію та інтеграцію екологічного виміру у стратегічне планування розвитку.

У ході дослідження практик управління розвитком громад Запорізької області було проаналізовано вплив децентралізації на здатність місцевого самоврядування адаптуватися до умов воєнного стану. За допомогою компаративного аналізу довоєнної та воєнної динаміки, оцінки фінансової спроможності, а також аналізу Програми економічного і соціального розвитку на 2025 рік виявлено як сильні сторони децентралізованого управління, так і його уразливі місця. Особливу увагу приділено інституційній гнучкості, здатності громад забезпечувати базові послуги та зберігати функціональність попри масштабні втрати територій і ресурсів.

Поглиблений аналіз офіційних документів, зокрема програми розвитку області, показав, що незважаючи на оперативність і комплексність рішень, вони мають короткостроковий і реактивний характер, із недостатнім врахуванням стратегічних і цифрових управлінських інструментів. Розроблена у дослідженні таблиця аналізу слабких сторін дозволила ідентифікувати основні інституційні й технологічні прогалини, включно з відсутністю сценарного планування, механізмів державно-приватного партнерства, систем моніторингу (KPI) та цифрового управління.

Таким чином, результати дослідження не лише підтверджують адаптивність громад до умов війни, але й демонструють потребу в оновленні стратегічної рамки, впровадженні сучасних підходів до публічного управління, посиленні інтеграції з національними та міжнародними програмами та розвитку інструментів інституційної координації.

Здійснено аналіз передумов удосконалення управління розвитком громад Запорізької області в умовах воєнного стану. За допомогою елементного аналізу системи управління, експертного опитування та контент-аналізу нормативно-програмних документів виявлено, що стратегічне планування в громадах значною мірою обмежене високим рівнем невизначеності та ризиків. У таких умовах ключову роль починає відігравати адаптивне й антикризове управління, що ґрунтується на оперативному реагуванні, інформаційній гнучкості та мінімально необхідному плануванні. У дослідженні запропоновано базову декомпозицію системи управління розвитком громад, а також виокремлено п'ять основних умов ефективного антикризового управління.

Особливу увагу було приділено аналізу факторів, що стримують або уповільнюють реалізацію стратегічного та антикризового управління. Зокрема, виявлено, що лише 39 % громад мають затверджені стратегії розвитку, а інші перебувають на стадії розробки або не розпочали процес взагалі. До ключових бар'єрів належать: відсутність внутрішніх стандартів розробки стратегій, брак професійних кадрів, низький рівень автоматизації управлінських процесів і обмеженість ресурсів. Узагальнений перелік причин провалу антикризових

заходів свідчить про наявність системних управлінських вразливостей у громадах, які посилюються мінливістю зовнішнього середовища.

Окремий кейс — Програма залучення іноземних інвестицій — продемонстрував розрив між потенціалом стратегічного планування та його реалізацією в умовах війни. Попри логічну структуру, міжнародну орієнтацію та позитивну дипломатичну активність, більшість заходів Програми залишились нереалізованими через безпекові загрози та відсутність фінансування. Це підтверджує потребу в гнучкій адаптації стратегічних документів до умов кризи, запровадженні резервних сценаріїв реалізації та розвитку цифрових інструментів підтримки управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Концепція удосконалення управління розвитком територіальних громад Запорізької області в умовах воєнного стану

Як було з'ясовано у другому розділі даної роботи, воєнний стан створив для територіальних громад України низку глибоких і багатовимірних викликів. Серед ключових проблем – деструкція інфраструктури, скорочення доходів місцевих бюджетів, переміщення населення, а також значне зростання соціальної напруги. Зростає потреба у швидкому прийнятті рішень, що, своєю чергою, вимагає нових управлінських підходів. Громади мають функціонувати у нестабільному середовищі, часто з обмеженими ресурсами, підвищеними ризиками та неочікуваними змінами.

Особливої актуальності набуває питання зниження ефективності традиційних управлінських інструментів. Це підсилює необхідність розробки таких підходів до управління, які не тільки стабілізують ситуацію, а й дозволяють забезпечити розвиток навіть в умовах невизначеності.

На рис. 3.1 представлено концептуальну схему удосконалення управління розвитком територіальних громад, розроблену нами з урахуванням реалій, викликів воєнного стану.

Розроблена концепція удосконалення управління розвитком територіальних громад Запорізької області в умовах воєнного стану формулюється з урахуванням положень чинного законодавства України, що визначає правовий статус громад, механізми управління у кризових умовах та стратегії територіального розвитку.



Рис. 3.1 Концептуальна схема удосконалення управління розвитком територіальних громад Запорізької області з урахуванням викликів воєнного стану

Джерело: складено автором

Насамперед, Концепція ґрунтується на:

а) Законі України «Про правовий режим воєнного стану» (№ 389-VIII від 12.05.2015) [3], а саме:

- ст. 3, п. 1, 4 – передбачає запровадження особливих заходів у сфері управління, які можуть стосуватися органів місцевого самоврядування, у т.ч. посилення координації з військовими адміністраціями;

- ст. 8 – визначає повноваження військових адміністрацій та взаємодію з місцевими органами влади, що є критичним в умовах прифронтових територій;

- ст. 11 – зобов’язує органи влади забезпечити правопорядок, безперервне функціонування критичної інфраструктури, а також оповіщення населення про небезпеку.

Це створює передумови для формування локальних антикризових штабів, швидкої релокації ресурсів, цифрової комунікації з мешканцями та розробки сценарних моделей реагування на загрози.

б) Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (№ 280/97-ВР від 21.05.1997) [4], а саме:

- ст. 27 та 28 – надають органам місцевого самоврядування повноваження щодо управління комунальним майном, формування та реалізації місцевих бюджетів, організації надання послуг;

- ст. 33 – закріплює право громад координувати зусилля з іншими громадами, що прямо підтримує ідею міжгромадської співпраці;

- ст. 38 – передбачає створення виконавчих органів ради, що дозволяє гнучко адаптувати структуру управління до умов кризового періоду (наприклад, створення мобільних груп швидкого реагування).

Це є правовою основою для залучення ВПО до місцевих ініціатив, гнучкого бюджетного планування та розвитку кадрового потенціалу.

в) Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки (затверджена постановою КМУ № 695 від 05.08.2020) [9]:

- ціль 1. «Сталий розвиток територій» – передбачає формування адаптивної моделі управління розвитком громад, здатної забезпечити базову життєдіяльність та економічну активність;

- ціль 2. «Підвищення спроможності громад» – акцентує увагу на розбудові місцевої інфраструктури, цифрових інструментів управління, підтримці малого бізнесу, що є особливо актуальним у прифронтових регіонах.

Пріоритет 4.3 – прямо закликає до використання сценарного планування для зменшення ризиків та посилення стійкості громад.

Ці положення стали основою для включення до концепції логіко-структурного моделювання та інструментів резервного управління.

У межах схеми (рис. 3.1) вирішення ключових управлінських викликів (блок 0) здійснюється на основі засадничих управлінських принципів (блок 1), які формують методологічні підходи до управління розвитком (блок 2). Їх втілення реалізується через функціональні складові управлінського механізму (блок 3), що конкретизуються в інструментах реалізації антикризової політики (блок 4), які слугують для реалізації конкретних управлінських заходів (блок 5).

Серед викликів, проблем, які обумовлюють неефективність традиційної системи управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного часу є наступні (блок 0):

- брак гнучкості в плануванні;
- недостатня взаємодія з громадськістю;
- відсутність належного антикризового планування;
- слабкий кадровий потенціал.

На відміну від централізованого кризового управління, запропонована модель забезпечує гнучкість на місцях і дозволяє громадам адаптувати дії до власного контексту, не втрачаючи узгодженості з національними та обласними структурами, адже ґрунтується на принципах адаптивності, системності, гнучкості та орієнтації на результат (блок 1).

Адаптивне управління (блок 2) передбачає готовність до змін, здатність оперативно коригувати дії відповідно до змін середовища та врахування особливостей локального контексту. Системний підхід дозволяє бачити громаду як складну соціально-економічну систему, де рішення мають прийматися з урахуванням взаємозв'язків між усіма елементами. Ситуаційний підхід вимагає,

щоб управлінці враховували конкретні обставини кожної громади: наявні ресурси, демографічні зміни, безпекові загрози, рівень довіри до влади. Орієнтація на результат дозволяє оцінювати не лише процеси, а й фактичні досягнення у забезпеченні життєдіяльності громади. В умовах воєнного стану це може включати збереження функціонування ключових послуг, відновлення пошкодженої інфраструктури, зростання соціальної згуртованості.

Проведений аналіз та вивчення стану розвитку Запорізької області та її громад дозволили виділити наступні інструменти реалізації політики управління розвитком в умовах воєнного стану (блок 4):

а) інституційні:

- впровадження локальних антикризових штабів для координації дій між управлінцями, службами та громадянами;
- створення мобільних груп швидкого реагування у складі представників ОМС, волонтерів, медиків;
- зміни до регламентів місцевих рад щодо прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях.

б) організаційні:

- введення системи адаптивного планування з постійним оновленням стратегій розвитку;
- інтеграція цифрових сервісів для моніторингу стану громади, потреб населення та ефективності управління;
- залучення молоді та ВПО до реалізації ініціатив через мікрогранти.

в) фінансово-економічні:

- розширення джерел фінансування через партнерства з міжнародними фондами;
- впровадження програм фінансової підтримки локального бізнесу;
- резервування частини бюджету громади на екстрене реагування.

г) соціально-інформаційні:

- розробка комунікаційної стратегії з громадянами щодо дій під час криз;
- проведення навчань із самозахисту, кризової психологічної допомоги;

- розвиток платформи «громадського голосу» для збирання пропозицій від мешканців.

Обґрунтування зазначених інструментів базується на використанні кількох методичних підходів:

- сценарного планування;
- логіко-структурного моделювання.

Серед можливих заходів адаптивного управління в територіальних громадах Запорізької області, які мають враховувати специфічних умов регіону, можна визначити наступні:

- а) адаптивне планування розвитку з урахуванням притоку ВПО;
- б) розвиток внутрішніх комунікацій у громадах, в т.ч. розвиток неформальних каналів комунікацій для підтримки координації. Розробка та реалізація актуальних програм психологічної підтримки, швидка реорганізація інфраструктури (наприклад, переобладнання під укриття, мобільні медпункти). Надання мінімального пакету сервісів через партнерства з міжнародними НУО;
- в) розробка адаптивних політик мотивації персоналу на рівні громад, зокрема для працівників соціальної сфери, охорони здоров'я, комунального сектору;
- г) розробка спрощених механізмів інтеграції ВПО в громаду, наприклад через мікроініціативи, тимчасову зайнятість, участь у волонтерстві;
- д) актуалізація цифрових інструментів. Через ризик фізичного знищення об'єктів інфраструктури важливою діджиталізація управління (використання платформ для ухвалення рішень, електронні консультації); онлайн-звітування громад перед мешканцями щодо витрат, безпеки, підтримки; геоінформаційні системи для моніторингу стану укриттів, доріг, енергосистем;
- е) актуалізація сценарного планування, завдяки якому можна сформулювати плани в межах мінімум трьох сценаріїв: оптимістичний (повернення контролю, надходження допомоги, відновлення інвестицій); базовий (тривалий військовий стан, обмежена мобільність); кризовий (загроза окупації, руйнування інфраструктури, евакуація).

Кожен сценарій має мати:

- запас ресурсів;
- логістику евакуації/розселення;
- чіткі канали взаємодії з ОВА, ДСНС, волонтерами.

є) розвиток міжгромадської та міжнародної співпраці, адже в умовах дефіциту внутрішніх ресурсів важливо координувати дії з сусідніми громадами Запорізької та Дніпропетровської областей, залучати технічну та фінансову підтримку міжнародних організацій (UNDP, GIZ, USAID) на реалізацію програм відновлення, навчання, підтримки ВПО.

Запропоновані напрями вдосконалення управління розвитком ТГ дадуть змогу підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, сформуванню більш гнучку і мобільну систему реагування на кризові ситуації.

У довгостроковій перспективі це створює підґрунтя для відновлення соціально-економічного потенціалу територій, підвищення довіри населення до місцевої влади та формування ефективного локального самоврядування.

Для оцінки ефективності впровадження концепції доцільно застосовувати систему моніторингу на основі індикаторів (KPI), які вимірюють динаміку кадрового потенціалу, кількість реалізованих антикризових заходів, охоплення населення соціальними послугами, ефективність бюджетного реагування та рівень міжгромадської координації.

Отже, особливість запропонованої концепції полягає у поєднанні адаптивного, сценарного та ситуаційного підходів із локальними практиками реагування громад, що функціонують у прикордонних умовах.

3.2 Антикризова цифрова інфраструктура як основа управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану питання швидкого обміну інформацією, прийняття управлінських рішень в реальному часі та забезпечення безперервного зв'язку між владою, службами та громадянами набувають

критичного значення. З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність розбудови антикризової цифрової інфраструктури, яка виступає не лише технічним інструментом, а й системною основою для адаптивного управління розвитком територіальних громад. Йдеться як про внутрішні цифрові сервіси (моніторинг, цифрові платформи, геоінформаційні системи), так і про засоби зовнішньої комунікації з населенням, партнерами та державними структурами. У цьому контексті цифрова інфраструктура розглядається нами як необхідний інструмент для реалізації управлінських функцій у режимі високої динаміки, обмежених ресурсів та постійних ризиків.

На теперішній момент в національному законодавстві України або офіційних міжнародних документах чітко сформульованого визначення терміну «антикризова цифрова інфраструктура» не існує як усталеного або нормативно закріпленого поняття.

На наш погляд, антикризова цифрова інфраструктура може бути визначена як сукупність цифрових технологій, сервісів, платформ, каналів зв'язку та організаційно-інформаційних рішень, що забезпечують безперервність управління, обробку даних, комунікацію та оперативне реагування в умовах надзвичайних ситуацій, криз і воєнного стану. Це поняття сформоване нами на основі принципів, викладених у Концепції розвитку цифрової економіки, а також рекомендацій міжнародних організацій (UNDP, USAID) щодо цифрової стійкості громад у кризових умовах [33, 34, 84, 88].

Основні компоненти антикризової цифрової інфраструктури представлено на рис. 3.2.

Впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема на основі технологій штучного інтелекту (ШІ) набуває особливого значення у сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу. В умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, коли громади стикаються з численними викликами, надзвичайно важливим є забезпечення максимальної ефективності управлінських рішень, спрямованих на підтримку безпеки, відновлення інфраструктури та створення належних умов для проживання населення.



Рис. 3.2 Компоненти антикризової цифрової інфраструктури як основи управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану
Джерело: розроблено автором за матеріалами [33, 34, 88].

У цьому контексті обґрунтованою є потреба у розробці спеціалізованих методик та впровадженні практичних рішень на основі ШІ, здатних підвищити оперативність, точність і ефективність управлінських дій.

Прикладом такого рішення є інструмент штучного інтелекту «Humphrey», розроблений для підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Зокрема, один з його функціональних модулів - «Minute» - дозволяє автоматизувати підготовку протоколів засідань, що значно скорочує адміністративне навантаження, оптимізує час працівників і сприяє підвищенню продуктивності.

Ця ініціатива є частиною урядової програми Великобританії «Plan for Change», спрямованої на пошук £45 мільярдів економії продуктивності через діджиталізацію державного управління. Міністр цифрового уряду Феріал Кларк зазначила, що «Humphrey» допоможе пришвидшити прийняття рішень у містобудуванні, вирішення соціальних питань і побудову 1,5 млн житлових одиниць до 2030 року. Уряд планує також покращити обмін даними між радами та підтримувати спільні цифрові закупівлі й обмін передовим досвідом.

За даними великобританського уряду, «Minute» дозволяє економити орієнтовно одну годину адміністративної роботи на кожну годину засідання, що дає можливість працівникам зосередитися на більш важливих завданнях [82].

"Humphrey AI" - це внутрішня, централізована урядова платформа, і на сучасному етапі вона не надається у відкритому доступі для зовнішніх організацій або дослідників.

В той же час запровадження подібних технологій у діяльність територіальних громад України, зокрема в умовах підвищеного ризику, дефіциту ресурсів та постійної потреби у швидкому реагуванні, може стати, на наш погляд, важливим чинником зміцнення стійкості громад та забезпечення їх динамічного, адаптивного розвитку.

Розглянемо більш докладно модель дії даного інноваційного інструменту. Дія "Humphrey AI" ґрунтується на моделі інтелектуального автоматизованого асистента, який виконує рутинні адміністративні функції та сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. Нижче наведено опис основних параметрів його моделі дії [82]:

- а) основна функціональна ідея: автоматизація управлінських задач - інструмент «Humphrey» працює як інтелектуальний помічник, що автоматично:
- веде протоколи засідань (через модуль «Minute»);
 - фіксує ключові тези, прийняті рішення, завдання, дедлайни;
 - формує звіти, протоколи, документи в уніфікованій структурі;
 - дозволяє економити до 1 години ручної праці на кожну годину засідання.
- б) алгоритмічна основа - модель базується на:

- технологіях розпізнавання голосу та семантичного аналізу (NLP),
- інтелектуальній класифікації та структуруванні інформації,

самонавчання на основі попередніх даних, що підвищує точність із часом, можливості адаптації до специфіки конкретної ради або громади.

в) інтеграційна модель - «Humphrey» легко інтегрується:

- у внутрішні цифрові системи управління громади (документообіг, CRM, GIS);

- у процеси містобудування, соціального захисту, надання послуг;

- у платформи електронної демократії для зворотного зв'язку з громадянами.

г) модель ефекту:

- економія ресурсів – зменшення навантаження на адміністративний персонал;

- оптимізація прийняття рішень – швидкий доступ до повних і структурованих матеріалів;

- прозорість і підзвітність – автоматичне збереження логів, формування звітності;

- масштабованість – можливість впровадження в громади різного типу і масштабу.

На наш погляд, для громад, зокрема у Запорізькій області, подібний до «Humphrey» інструмент може стати частиною:

- антикризової цифрової інфраструктури;

- платформи адаптивного управління в умовах переміщення населення, відновлення після деокупації;

- пілотного проекту в громадах, які потребують швидкого адміністрування в умовах дефіциту кадрів.

Таким чином, інструмент, подібний до «Humphrey», виступає інтегральною складовою антикризової цифрової інфраструктури як основи управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. На прикладі даної розробки у табл. 3.1 представлено роль аналітичних платформ

підтримки управлінських рішень на основі штучного інтелекту в забезпеченні систем управління розвитком територіальних громад.

Таблиця 3.1

Інтеграція аналітичних платформ підтримки управлінських рішень на основі штучного інтелекту в антикризову цифрову інфраструктуру

Компонент	Роль
Цифрове управління	Підказує управлінцям найкращі сценарії дій, знижує адміністративне навантаження, генерує текстові відповіді, листи, пропозиції.
Аналітика	Використовує наявні дані громади для прогнозування ризиків, бюджетних потреб, ефективності послуг.
Прийняття рішень	Дає рекомендації, які базуються на попередньому досвіді, локальному контексті та заданих цілях.
Оперативна реакція	Працює в режимі реального часу – надає миттєві поради, пояснення, аналіз альтернатив.
Комунікація з громадою	Може бути інтегрований у чат-боти, вебпортали, забезпечуючи прозору взаємодію з населенням.

Джерело: розроблено автором

Виходячи з потреб адаптивного планування на рівні територіальних громад нами досліджено доступні аналітичні платформи підтримки управлінських рішень на основі штучного інтелекту, включаючи готові рішення, а також інструменти, які можна адаптувати під локальні потреби (табл. 3.2).

Отже, для громад, зокрема в умовах війни чи нестабільності, застосування таких AI-інструментів дає змогу:

- швидко адаптувати плани до змін (ВПО, руйнування, нові виклики);
- краще чути громаду;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- економити час і кошти.

Розглянемо як приклад модель впровадження системи прогнозування та сценарного планування на основі ШІ. Дана система може бути реалізована у формі цифрової платформи (Digital Twin громади) для прогнозування демографічної динаміки, інфраструктурного навантаження та оптимального

розподілу ресурсів за допомогою AI-моделей. Основні етапи впровадження зображено на рис. 3.3.

Таблиця 3.2

Інструменти цифрової інфраструктури для управління розвитком громад

Категорія	Призначення	Приклади / Інструменти
Системи прогнозування та сценарного планування	Оцінка демографічних змін, інфраструктурних потреб, розподіл ресурсів (особливо при впливі ВПО).	<ul style="list-style-type: none"> • Google AutoML / Vertex AI • Microsoft Azure AI Forecasting • Simudyne Ідея: створити цифрову модель громади (Digital Twin) для тестування сценаріїв.
Аналітичні платформи з інтеграцією відкритих даних	Підтримка прийняття рішень на основі реальних даних (від мобільності до запитів мешканців).	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau Public + GPT plug-ins • KNIME + Python AI-моделі • QGIS + ML-плагіни
AI-чатботи та системи зворотного зв'язку з громадянами	Оперативне реагування на потреби мешканців, збір даних для планування.	<ul style="list-style-type: none"> • Flow XO, Tars, Dialogflow • Зв'язок з OpenAI GPT API для аналізу даних Функції: опитування, інформування, збір проблем
Платформи для автоматизації стратегічного управління	Упорядкування управлінських процесів: формування стратегії, бюджетування, моніторинг виконання.	<ul style="list-style-type: none"> • Plai.io • Miro AI • Monday.com + AI
RAG-системи (Retrieval-Augmented Generation) для управління знаннями	Автоматичне узагальнення документів, стратегій, регіональних нормативів, запитів мешканців.	<ul style="list-style-type: none"> • GPT-бот + LangChain або LlamaIndex • База знань громади: рішення, бюджети, анкети

Джерело: розроблено автором за матеріалами [78-83, 85-87]

Початковим етапом є формування якісної бази даних про стан громади. Для цього збираються демографічні, інфраструктурні, енергетичні та просторові показники.

До ключових типів даних належать:

– чисельність населення (зокрема з урахуванням динаміки переміщених осіб);

– кількість домогосподарств, закладів освіти, охорони здоров'я;

– обсяги споживання енергії, води, навантаження на транспортну систему;
 – геодані (включно з кадастровими картами та просторовими об'єктами у форматі QGIS).

Основними джерелами таких даних є державні платформи та відкриті реєстри — зокрема, «Дія», Міністерство розвитку громад, обласні ЦНАПи, а також Google Mobility Reports та локальні реєстри самих громад.



Рис. 3.3 Послідовність етапів при системи прогнозування та сценарного планування на основі ІІІ при управлінні розвитком територіальної громади в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

Наступним етапом є створення аналітичної моделі прогнозування на базі штучного інтелекту. Для цього можуть бути використані такі платформи, як Google AutoML Tables або Vertex AI Forecasting, які дозволяють навчити модель на зібраних локальних даних. Також зручним є застосування Microsoft Azure AI Forecasting Studio, особливо у контексті побудови сценаріїв типу "What-If".

Цілі такого прогнозування включають:

– оцінку чисельності внутрішньо переміщених осіб на горизонті 3, 6 або 12 місяців;

- потреби у житлі, місцях у школах та лікарнях;
- передбачення навантаження на інфраструктуру (вода, електроенергія);
- виявлення потенційних «вузьких місць» у забезпеченні послуг.

Після навчання моделей створюється цифровий двійник громади (Digital Twin) - інтерактивна цифрова репрезентація реального середовища. Для цього можна використовувати такі рішення, як Simudyne, CityIQ або комбінацію QGIS із веб-інтерфейсом.

Цифровий двійник включає:

- тривимірну мапу території громади;
- візуалізацію реальних об'єктів (будівель, мереж, закладів);
- інтеграцію прогнозних шарів за допомогою API;
- можливість тестування альтернативних сценаріїв розвитку.

Для зручного доступу до аналітики створюється Інтерфейс для керівництва громади - інтерактивна панель управління (dashboard) на основі таких платформ, як Power BI або Tableau Public. Цей інтерфейс дозволяє:

- переглядати динаміку змін населення;
- аналізувати географічне навантаження на інфраструктуру;
- отримувати автоматичні рекомендації щодо розподілу ресурсів;
- моделювати кризові сценарії (наприклад, «приріст ВПО на 20%» або «відключення електроенергії на 6 годин»).

Фінальним, але безперервним етапом є організація процесу підтримки та розвитку системи. Це включає:

- навчання працівників громади щодо використання інтерфейсу, інтерпретації даних та реагування на прогнозовані сценарії;
- впровадження регулярних процедур оновлення даних (наприклад, щомісячний перегляд актуальних показників);
- адаптація моделі відповідно до змін у структурі населення чи інфраструктурних параметрах.

Така поетапна модель дозволить громадам сформувати надійний цифровий інструментарій, що підтримує прийняття рішень в умовах нестабільності, обмежених ресурсів і високої управлінської відповідальності. Цифровий двійник громади у поєднанні з AI-прогнозами може стати не лише інструментом оперативного реагування, а й базою для стратегічного планування у складних умовах воєнного стану.

Очікуваний ефект від запровадження представлено системи прогнозування та сценарного планування на основі ШІ може виявлятися у підвищенні точності визначення потреб громади (наприклад, потреба у житлі, електроенергії), підвищення оперативності та забезпечення своєчасності реагування на кризи (такі як блекаути), оптимізація використання коштів бюджету, забезпечення прозорості прогнозних даних.

Впровадження AI-системи прогнозування та цифрового двійника дозволяє громадам ефективно планувати свій розвиток, швидко реагувати на зміни та діяти проактивно в умовах невизначеності. Це критично важливо для Запорізької області, де навантаження змінюється через військову ситуацію, переміщення людей та нестачу ресурсів.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження нами розроблено концепцію удосконалення управління розвитком територіальних громад Запорізької області в умовах воєнного стану. В основі цієї концепції – врахування реалій кризової динаміки, положень законодавства України (зокрема законів «Про правовий режим воєнного стану» та «Про місцеве самоврядування в Україні»), а також стратегічних орієнтирів, визначених у Державній стратегії регіонального розвитку. Розроблена концепція представлена у вигляді логіко-структурної схеми (рис. 3.1), що дає змогу системно поєднати проблеми, принципи, підходи, інституційні механізми та інструменти реалізації.

Методологічною основою концепції стали принципи адаптивності, системності, ситуаційності та орієнтації на результат, а також підходи сценарного планування й логіко-структурного моделювання. Це дало змогу сформувати багаторівневу модель управління, яка враховує як виклики безпеки та ресурсні обмеження, так і необхідність соціальної взаємодії, цифровізації та прогнозування. Запропоновані рішення передбачають інституційні, організаційні, фінансово-економічні та соціально-інформаційні заходи, орієнтовані на підвищення спроможності громад до самостійного та ефективного функціонування в умовах невизначеності.

Реалізація запропонованої концепції дозволяє посилити гнучкість, оперативність і адаптивність місцевого управління, що є критично важливим для прифронтових громад. У довгостроковій перспективі вона створює підґрунтя для підвищення соціальної стійкості, довіри до місцевої влади та формування стійкої моделі розвитку територій у посткризовий період.

У межах параграфу 3.2 нами розроблено концептуальне обґрунтування та прикладну модель антикризової цифрової інфраструктури як ключової технологічної основи для адаптивного управління розвитком територіальних громад у воєнних умовах.

Запропоновано визначення цього поняття, що охоплює не лише технічну, а й управлінсько-організаційну складову – як систему інструментів, сервісів, платформ і каналів зв'язку, які забезпечують безперервність, гнучкість і результативність місцевого врядування в умовах підвищених ризиків.

Обґрунтовано доцільність впровадження інструментів штучного інтелекту на кшталт «Humphrey AI» у діяльність громад – для автоматизації рутинних завдань, підвищення якості управлінських рішень та створення прозорих механізмів зворотного зв'язку.

Також розроблено структуровану модель етапів впровадження цифрової інфраструктури – від збору даних до створення інтерфейсу для прийняття рішень.

Практична значущість результатів полягає в тому, що запропонована модель може бути адаптована до потреб українських громад, зокрема прикордонних і прифронтових, які функціонують у нестабільному середовищі. Використання антикризової цифрової інфраструктури дозволяє громадам підвищити оперативність, точність прогнозування, ефективність розподілу ресурсів, а також сформувати систему стратегічного планування, стійку до зовнішніх загроз. Це створює передумови для цифрової трансформації управління на рівні територіальних громад в Україні.

ВИСНОВКИ

1. У контексті дослідження управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану, досліджено теоретичні основи управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану, проведено аналіз особливостей управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану, сформульовано пропозиції щодо забезпечення ефективності управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.

Проаналізовано особливості управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. Здійснено комплексне дослідження трансформації функцій місцевого самоврядування в умовах збройного конфлікту, з урахуванням викликів, що виникають внаслідок окупації, знищення інфраструктури, гуманітарної кризи та загроз безпеці населення. Методично робота ґрунтувалася на системному аналізі законодавчої бази, структурних компонентів управління, функціональних змін у роботі органів місцевої влади та практичних прикладів кризового управління.

2. На підставі проведеного аналізу подальшого розвитку набуло розуміння нової парадигми розвитку територіальних громад як здатності до життєстійкості, мобільності, адаптації та стратегічної підготовки до післявоєнного відновлення. Систематизовано ключові управлінські завдання, адаптовані до воєнного стану, зокрема: антикризове планування, підтримка гуманітарної інфраструктури, комунікація з жителями на окупованих територіях, захист прав людини та взаємодія з військовими структурами.

3. Досліджено трансформацію підходів та інструментів управління розвитком територіальних громад з урахуванням реалій воєнного стану. На основі порівняльного аналізу класичних моделей управління (традиційної, партисипативної, проєктної, інноваційної, кризової тощо) виявлено, що жодна з них не є універсальною в умовах гібридних викликів. Подальшого розвитку

набула ідея комбінування управлінських підходів із гнучкою адаптацією до конкретного контексту, що дозволяє забезпечити баланс між централізованим управлінням і місцевою ініціативою, стабільністю та інноваційністю, безпекою та залученням громади.

4. У роботі систематизовано ключові інструменти та методи управління в умовах мирного та воєнного часу, що дозволило виокремити логіку їх адаптації до нових загроз і потреб. Зокрема, концептуально обґрунтовано зміну функціонального призначення традиційних управлінських практик: стратегічне планування трансформується в антикризове, бюджетування — у фінансову мобілізацію, а проєктна діяльність — у гнучке реагування. Запропонована порівняльна матриця дозволяє оцінити рівень готовності громад до роботи в умовах надзвичайних ситуацій, а також може слугувати інструментом для перегляду місцевої політики управління.

5. Таким чином, підходи до управління громадами досліджено через введення критерію адаптивності як основи для прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Встановлено, що ефективне управління в умовах війни потребує не лише інституційної гнучкості, а й здатності локальних систем реагування до швидкої мобілізації ресурсів, збереження довіри населення та забезпечення мінімальних стандартів життєдіяльності.

6. Здійснено ґрунтовне дослідження структури, логіки та функціонування механізму управління розвитком територіальних громад у надзвичайних умовах воєнного стану. Розкрито багаторівневу модель механізму управління, яка поєднує правові, організаційні, економічні, фінансові, інноваційні та комунікаційні складові. Запропонована ієрархічна структура демонструє послідовність і взаємозалежність між рівнями управління — від нормативно-правового підґрунтя до маркетингових інструментів підтримки іміджу та залучення ресурсів. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності рішень і забезпечити логічну інтеграцію управлінських дій у кризових умовах.

Подальшого розвитку набула концепція антикризової програми як ключового інструмента управлінського реагування на локальні загрози.

Обґрунтовано доцільність поєднання системного і цільового підходів у її формуванні. Виокремлено два альтернативних принципи планування — довгостроковий (інтегрований) та короткостроковий (динамічний), з акцентом на переваги останнього в умовах високої невизначеності та нестабільності середовища. Наголошено, що саме динамічне програмування забезпечує максимальну адаптивність механізму управління та дозволяє громадам діяти ефективно в умовах швидких змін.

Систематизовано функціональні ролі кожного з елементів механізму управління, що дозволяє сформувати методичну основу для розробки антикризових стратегій на місцевому рівні. Автором удосконалено уявлення про механізм управління як цілісну й водночас гнучку систему, яка має адаптуватися до умов війни та забезпечувати безперервність управлінських процесів, захист населення, координацію з військовими структурами й підготовку до відновлення.

7. У межах дослідження соціально-економічного розвитку Запорізької області здійснено комплексний аналіз ключових показників регіонального функціонування до та після початку повномасштабного вторгнення РФ. Методологічною основою слугували порівняльний аналіз статистичних даних, структурно-логічне узагальнення змін у виробництві, зайнятості, інвестиційній активності, а також еколого-економічне оцінювання впливу воєнних дій. Особливу увагу приділено факторам, які обумовлюють структурну трансформацію економіки, а також втратам людського капіталу та екологічному навантаженню, що зумовлює критичну важливість інтеграції сталого розвитку в післявоєнне планування.

Результати дослідження свідчать, що попри значний довоєнний потенціал, область наразі функціонує в умовах системної кризи. Найбільше постраждали промисловість, аграрний сектор, зайнятість і зовнішньоекономічна діяльність. Водночас спостерігається поступова адаптація економіки до нових умов, що проявляється у частковому відновленні виробництва та позитивній динаміці окремих соціальних індикаторів. Прогноз на 2025 рік свідчить про можливість

помірного відновлення за умови збереження підтримки з боку держави, міжнародних партнерів та реалізації цільових програм модернізації та екологічного відновлення.

Таким чином, соціально-економічний стан Запорізької області в умовах війни демонструє високу чутливість до безпекових викликів і потребує системної переорієнтації регіональної політики на стійкість, енергоефективність, цифровізацію та інтеграцію екологічного виміру у стратегічне планування розвитку.

У ході дослідження практик управління розвитком громад Запорізької області було проаналізовано вплив децентралізації на здатність місцевого самоврядування адаптуватися до умов воєнного стану. За допомогою компаративного аналізу довоєнної та воєнної динаміки, оцінки фінансової спроможності, а також аналізу Програми економічного і соціального розвитку на 2025 рік виявлено як сильні сторони децентралізованого управління, так і його уразливі місця. Особливу увагу приділено інституційній гнучкості, здатності громад забезпечувати базові послуги та зберігати функціональність попри масштабні втрати територій і ресурсів.

Поглиблений аналіз офіційних документів, зокрема програми розвитку області, показав, що незважаючи на оперативність і комплексність рішень, вони мають короткостроковий і реактивний характер, із недостатнім врахуванням стратегічних і цифрових управлінських інструментів. Розроблена у дослідженні таблиця аналізу слабких сторін дозволила ідентифікувати основні інституційні й технологічні прогалини, включно з відсутністю сценарного планування, механізмів державно-приватного партнерства, систем моніторингу (KPI) та цифрового управління.

Таким чином, результати дослідження не лише підтверджують адаптивність громад до умов війни, але й демонструють потребу в оновленні стратегічної рамки, впровадженні сучасних підходів до публічного управління, посиленні інтеграції з національними та міжнародними програмами та розвитку інструментів інституційної координації.

Здійснено аналіз передумов удосконалення управління розвитком громад Запорізької області в умовах воєнного стану. За допомогою елементного аналізу системи управління, експертного опитування та контент-аналізу нормативно-програмних документів виявлено, що стратегічне планування в громадах значною мірою обмежене високим рівнем невизначеності та ризиків. У таких умовах ключову роль починає відігравати адаптивне й антикризове управління, що ґрунтується на оперативному реагуванні, інформаційній гнучкості та мінімально необхідному плануванні. У дослідженні запропоновано базову декомпозицію системи управління розвитком громад, а також виокремлено п'ять основних умов ефективного антикризового управління.

Особливу увагу було приділено аналізу факторів, що стримують або уповільнюють реалізацію стратегічного та антикризового управління. Зокрема, виявлено, що лише 39 % громад мають затверджені стратегії розвитку, а інші перебувають на стадії розробки або не розпочали процес взагалі. До ключових бар'єрів належать: відсутність внутрішніх стандартів розробки стратегій, брак професійних кадрів, низький рівень автоматизації управлінських процесів і обмеженість ресурсів. Узагальнений перелік причин провалу антикризових заходів свідчить про наявність системних управлінських вразливостей у громадах, які посилюються мінливістю зовнішнього середовища.

Окремий кейс - Програма залучення іноземних інвестицій - продемонстрував розрив між потенціалом стратегічного планування та його реалізацією в умовах війни. Попри логічну структуру, міжнародну орієнтацію та позитивну дипломатичну активність, більшість заходів Програми залишились нереалізованими через безпекові загрози та відсутність фінансування. Це підтверджує потребу в гнучкій адаптації стратегічних документів до умов кризи, запровадженні резервних сценаріїв реалізації та розвитку цифрових інструментів підтримки управлінських рішень.

8. У результаті проведеного дослідження нами розроблено концепцію удосконалення управління розвитком територіальних громад Запорізької області в умовах воєнного стану. В основі цієї концепції – врахування реалій кризової

динаміки, положень законодавства України (зокрема законів «Про правовий режим воєнного стану» та «Про місцеве самоврядування в Україні»), а також стратегічних орієнтирів, визначених у Державній стратегії регіонального розвитку. Розроблена концепція представлена у вигляді логіко-структурної схеми (рис. 3.1), що дає змогу системно поєднати проблеми, принципи, підходи, інституційні механізми та інструменти реалізації.

Методологічною основою концепції стали принципи адаптивності, системності, ситуаційності та орієнтації на результат, а також підходи сценарного планування й логіко-структурного моделювання. Це дало змогу сформувати багаторівневу модель управління, яка враховує як виклики безпеки та ресурсні обмеження, так і необхідність соціальної взаємодії, цифровізації та прогнозування. Запропоновані рішення передбачають інституційні, організаційні, фінансово-економічні та соціально-інформаційні заходи, орієнтовані на підвищення спроможності громад до самостійного та ефективного функціонування в умовах невизначеності.

Реалізація запропонованої концепції дозволяє посилити гнучкість, оперативність і адаптивність місцевого управління, що є критично важливим для прифронтових громад. У довгостроковій перспективі вона створює підґрунтя для підвищення соціальної стійкості, довіри до місцевої влади та формування стійкої моделі розвитку територій у посткризовий період.

Розроблено концептуальне обґрунтування та прикладну модель антикризової цифрової інфраструктури як ключової технологічної основи для адаптивного управління розвитком територіальних громад у воєнних умовах.

Запропоновано визначення цього поняття, що охоплює не лише технічну, а й управлінсько-організаційну складову – як систему інструментів, сервісів, платформ і каналів зв'язку, які забезпечують безперервність, гнучкість і результативність місцевого врядування в умовах підвищених ризиків.

Обґрунтовано доцільність впровадження інструментів штучного інтелекту на кшталт «Humfrey AI» у діяльність громад – для автоматизації рутинних

завдань, підвищення якості управлінських рішень та створення прозорих механізмів зворотного зв'язку.

Також розроблено структуровану модель етапів впровадження цифрової інфраструктури – від збору даних до створення інтерфейсу для прийняття рішень.

Практична значущість результатів полягає в тому, що запропонована модель може бути адаптована до потреб українських громад, зокрема прикордонних і прифронтових, які функціонують у нестабільному середовищі. Використання антикризової цифрової інфраструктури дозволяє громадам підвищити оперативність, точність прогнозування, ефективність розподілу ресурсів, а також сформувати систему стратегічного планування, стійку до зовнішніх загроз. Це створює передумови для цифрової трансформації управління на рівні територіальних громад в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва, О. Б. (2011). Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*, (1), 138–144.
2. Байбара, І. (б.д.). *Соціально-економічний стан Запорізької області: які тенденції простежуються.* Локатор-медіа. URL: <https://lokatormedia.online/sotsialno-ekonomichnyj-stan-zaporizkoi-oblasti-iaki-tendentsii-prostezhuiutsia/> (дата звернення: 02.04.2025).
3. Батанов, О. В. (2002). Територіальні громади як первинні суб'єкти місцевого самоврядування в Україні: Проблеми класифікації. У *Наукові праці Одеської національної юридичної академії* (Т. 1, С. 137). Юридична література.
4. Безверхнюк, Т. М. (2014). Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*, (2), 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6 (дата звернення: 21.05.2025).
5. Беновська, Л. Я. (2018). Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*, (1), 30–39.
6. Березнюк, К. (б.д.). *Економічні наслідки війни для громад Запорізької області.* Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/rus/columns/2024/04/8/712098/> (дата звернення: 02.04.2025).
7. Березюк, К. (б.д.). *Децентралізація: які громади годують Україну, а які — дотаційні.* Чесно. URL: <https://www.chesno.org/post/5092/> (дата звернення: 02.04.2025).
8. Бобровська, О. Ю. (2017). Механізм системного управління процесами розвитку територій регіонів: концептуалізація конструювання і побудови. *Державне управління та місцеве самоврядування*, (2), 48–55.

9. Бобровська, О. Ю. (2017). Формування і реалізація механізму системного управління процесами розвитку територій. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи: матеріали всеукр. Наук.-практ. конф., Запоріжжя, 12–13 трав. 2017 р.* (С. 39–44). КПУ.
10. *Бюджетна децентралізація: моніторинг та оцінка 2023 рік.* (2024). Проект USAID «ГОВЕРЛА». URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/930/Budget_2023_Monitoring_by_US_AID_HOVERLA_Activity.pdf (дата звернення: 25.03.2025).
11. Венцель, В., Герасимчук, І., & Казюк, Я. (2024). *Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років).* Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/porivnyalnyj-analiz-finansovoyi-spromozhnosti-terytorialnyh-gromad-na-osnovi-pokaznykiv-2021-ta-2023-rokiv/> (дата звернення: 12.04.2025).
12. *Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення: Науково-аналітична доповідь.* (б.д.). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf> (дата звернення: 22.03.2025).
13. *Виклики та пріоритети управління активами територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь* (2022). (І. З. Сторонянська, Наук. ред.). ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України».
14. *Відкрите урядування в умовах воєнного стану.* (2023). Аналітична записка. Асоціація міст України.
15. *Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України* (2024). (Т. Паутова, Під редакцією). «Поліграф плюс».
16. *Головне управління статистики у Запорізькій області: веб-сайт.* (б.д.). URL: <https://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php/26-sotsialno-ekonomichne-stanovishche-regionu> (дата звернення: 27.03.2025).

17. *Дашборд фінансових показників громад.* (б.д.). Децентралізація: веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 21.03.2025).
18. *Державний веб-портал бюджету для громадян.* (б.д.). Pro budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2025).
19. *Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь.* (2018). (І. З. Сторонянська, Наук. ред.). ІРД НАНУ.
20. Дукіна, О., & Дукін, П. (2022). Управління розвитком територій в умовах воєнного стану: аспекти ситуаційного підходу. У *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року)* (С. 92–95).
21. *Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2022 р.* (б.д.). Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl_BSk1M7bif4y3CRlFmFRC/view (дата звернення: 16.04.2025).
22. *Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 р.* (б.д.). Міністерство цифрової трансформації України. URL: <http://surl.li/unjjnz> (дата звернення: 16.04.2025).
23. *Інформація про хід виконання Програми залучення іноземних інвестицій та розвитку міжнародного співробітництва Запорізької області на 2022-2025 роки за підсумками 2024 року, затвердженої рішенням Запорізької обласної ради від 15.02.2022 № 69, зі змінами і доповненнями.* (б.д.).
24. Капінос, Г., & Ларіонова, К. (2023). Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling and Development of the Economic Systems*, (1), 93–103.
25. Козюра, І. (2024). Інструменти місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. У Н. Прямухіна, О. Чальцева, І. Мацишина, & М. Дубель (Уклад.), *Публічна політика і державне управління в умовах війни: матер.*

Міжнар. Наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.) (С. 93–96).
Донецький національний університет імені Василя Стуса.

26. Колодій, О. М. (2024). Особливості використання проєктного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14> (дата звернення: 24.01.2025).

27. Кондратьєва, Г. В., & Комеліна, О. В. (2022). *Організація управління розвитком території під час військових дій в Україні*. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=orhanizatsiya-upravlinnya-rozvytkom-terytorij-pid-chas-vijskovykh-dij-v-ukrajini> (дата звернення: 12.02.2025).

28. *Конституція України*. (1996). *Відомості ВРУ*, (30), Ст. 141. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2025).

29. *Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки*: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. (б.д.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2025).

30. Ладиженський, В. В. (2023). Цифрова трансформація управління територіальними громадами в умовах криз. *Вісник НАДУ*, (2), 45–53.

31. Лепіш, Н. Я., & Павлович-Сенета, Я. П. (2022). Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Аналітично-порівняльне правознавство*, (4), 209–214. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38> (дата звернення: 20.03.2025).

32. Ленков, О. (2023). Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Управління та адміністрування»*, 25(54). [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-150-167](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-150-167) (дата звернення: 21.02.2025).

33. *Методичні рекомендації щодо реалізації військовими адміністраціями населених пунктів та їх посадовими особами окремих повноважень ОМС в умовах воєнного стану.* (2022). Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/830/Metodychni_rekomendatsii_Viyskovy_administratsii_realizatsiia-povnovazhen-2772-7349-2998.1.pdf (дата звернення: 21.02.2025).
34. *Місьцеве самоврядування як чинник стійкості тилу.* (2023). (В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.; В. Г. Потапенко, Під ред.). НІСД. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02> (дата звернення: 14.01.2025).
35. Мовчанюк, А. В. (2024). Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50> (дата звернення: 03.02.2025).
36. *Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2020 рік.* (2020). Міністерство розвитку громад та територій України Директорат регіональної політики. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/5/25/rejtyngova-oczninka-za-2020-rik-prezentacijni-materialy.pdf> (дата звернення: 23.02.2025).
37. *Моніторинговий звіт щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах станом на 01 липня 2024 року.* (б.д.). Міністерство відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <http://surl.li/nnnqqm> (дата звернення: 26.04.2025).
38. *Накази Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України.* (б.д.). URL: <http://surl.li/xizacq> (дата звернення: 10.01.2025).
39. *Нормативно-правова база у сфері захисту критичної інфраструктури.* (б.д.). Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/kritichna-infrastruktura> (дата звернення: 11.01.2025).
40. *Офіційні документи.* (б.д.). Ради національної безпеки і оборони України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Documents/> (дата звернення: 11.01.2025).

41. Петрів, Д. М. (2023). *Особливості антикризового управління в органах місцевого самоврядування, на прикладі Залозецької ТГ* (кваліфікаційна робота бакалавра). Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль.
42. Пирога, І. С., & Пирога, М. І. (2023). Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, (77, Частина 1), 117–123.
43. Полянська, А., & Запужляк, І. (2021). Проєктна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*, 1(79), 160–170.
44. Примуш, Р. Б., Гочачілов, К. М., Луцюк, В. В., Шмиров, Є. І., Сікорська, Т. В., Андрійчук, О. А., Ромаха, А. В., Гайковська, В. Г., & Галімова, О. П. (2017). *Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади*. (В. М. Олуйко, За заг. та наук. ред.). Ваїте.
45. Присяжнюк, О. Ф., & Плотнікова, М. Ф. (2018). Механізми управління розвитком територіальних громад. *Наукові горизонти*, 11(72), 56–61.
46. *Про військово-цивільні адміністрації*: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII (зі змінами). (б.д.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 23.02.2025).
47. *Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб*: Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII. (б.д.). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> (дата звернення: 10.01.2025).
48. *Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України*: Закон України від 15.04.2014 р. No 1207-VII. (2025, 24 лютого).
49. *Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки*: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. (б.д.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

50. *Про місцеве самоврядування в Україні*: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997. (б.д.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 22.02.2025).

51. *Про національну інфраструктуру геопросторових даних*: Закон України від 13.04.2020 р. № 554-ІХ. (2020). *Голос України*, (85). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20#Text> (дата звернення: 21.02.2025).

52. *Про основи національного спротиву*: Закон України від 29.07.2021 р. № 406/2021. (б.д.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 23.03.2025).

53. *Про основні підсумки соціально-економічного розвитку Запорізької області*. (б.д.). URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/58772/stan-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-16.12.2021.html> (дата звернення: 11.03.2025).

54. *Про правовий режим воєнного стану*: Закон України № 389-VIII від 12.05.2015. (б.д.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 22.02.2025).

55. *Програма економічного і соціального розвитку Запорізької області на 2024 рік*. (б.д.). URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/2648/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti.html> (дата звернення: 28.03.2025).

56. *Програма економічного і соціального розвитку Запорізької області на 2025 рік*, затверджена Розпорядженням голови обласної державної адміністрації начальника обласної військової адміністрації 28.01.2025 № 76. (б.д.). URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/72270/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-2025-rik.html>.

57. *Проектний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників міжнародних відділів*. (2023). Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektanii---pidhid.pdf>. (дата звернення: 27.01.2025).

58. Проскура, В., Зарічна, О., & Кашин, А. (2024). Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*, 2(49), 23–30.

59. *Результати опитування керівників підприємств Запорізької області щодо їх ділових очікувань II квартал 2023 року.* (б.д.). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/bos/08_Zaporizhzhia_2023-q2.pdf (дата звернення: 23.03.2025).

60. *Рішення уряду.* (б.д.). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npasearch?&from=24.02.2022&to=01.12.2022> (дата звернення: 23.02.2025).

61. Семигуліна, І., Ярошенко, І., Красноносова, О., & Козирева, О. (2022). Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 6(47), 352–364.

62. Скоморовський, В. Б. (2022). Особливості реалізації місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*, (7), 608–609. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3571> (дата звернення: 21.02.2025).

63. *Соціально-економічне становище Запорізької області у 2021 році.* (б.д.). Запорізька обласна організація Профспілки працівників освіти і науки України. URL: https://pon.zp.ua/news/id_1246.html (дата звернення: 21.02.2025).

64. *Соціологічне дослідження рейтинг регіонів за індексом місцевого благополуччя rating lab.* (2023, грудень). URL: <https://ratinglab.org/storage/2023/12/16/3184f43750eeca272240410852045f391e1e250f.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).

65. Струк, Н. П. (2023). Особливості забезпечення економічної спроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, (7). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-05-01> (дата звернення: 21.01.2025).

66. *Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування.* (2016). НІСД.

67. Ткаченко, А. (2023). Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 220–225.

68. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. (2016). ДРІДУ НАДУ.

69. *Управлінські інструменти забезпечення сталого розвитку: навч. посіб. для здобувачів ступ. магістра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та 081 «Право»* (2022). (А. М. Іщенко, О. А. Акімова, Уклад.). КПІ ім. Ігоря Сікорського.

70. *Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження).* (2023, жовтень). Центр політико-правових реформ. URL: <http://surl.li/cuumhc> (дата звернення: 12.04.2025).

71. Фурман, І., & Камінний, Д. (2023). Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 9(09), 119–126. <https://doi.org/10.32782/dees.9-19> (дата звернення: 21.01.2025).

72. Шарапов, А., Сухобойченко, С., & Севостьянова, О. (2011, 8 вересня). *Основи розробки місцевих цільових програм: [посібник для держслужбовців]*. URL: <http://gurt.org.ua/uploads/news/2011/09/08/broshyura.pdf> (дата звернення: 13.02.2025).

73. Шibaєва, Н. В., & Бабан, Т. О. (2023). Розвиток регіонів України в умовах викликів сьогодення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8(2), 154–159.

74. Шкільняк, М., Мельник, А., & Монастирський, Г. (2022). Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник Економіки*, (2), 197–206. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1372> (дата звернення: 21.01.2025).
75. Шуміло, І. А. (2017). *Міжнародна система захисту прав людини: навчальний посібник*. ФОП Голембовська О.О.
76. Шумляєва, І. Д. (2013). Функціональна характеристика діяльності територіальних громад. *Аспекти публічного управління*, 2(2), 83–89.
77. *Що з економікою регіонів з підвищеними воєнними ризиками?* (б.д.). Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/state-of-the-ukrainian-regions/> (дата звернення: 02.04.2025).
78. Azure Machine Learning. (б.д.). URL: <https://azure.microsoft.com/en-us/products/machine-learning/?msockid=32a20b9d5ef263480f731a655fe062ea> (дата звернення: 01.04.2025).
79. Dialogflow. (б.д.). URL: <https://dialogflow.cloud.google.com/> (дата звернення: 01.04.2025).
80. Discover Tableau Public. (б.д.). URL: <https://public.tableau.com/app/discover> (дата звернення: 01.04.2025).
81. Flow XO for Chat Integration. (б.д.). URL: <https://flowxo.com/> (дата звернення: 01.04.2025).
82. Government's 'Humphrey' AI tool helps local authorities cut costs. (б.д.). URL: <https://www.itpro.com/business/public-sector/governments-humphrey-ai-tool-helps-local-authorities-cut-costs?> (дата звернення: 01.04.2025).
83. Innovate faster with enterprise-ready AI, enhanced by Gemini models. (б.д.). URL: <https://cloud.google.com/vertex-ai> (дата звернення: 01.04.2025).
84. OECD. (2021). *Building a resilient digital society*. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/digital/building-resilient-digital-society.htm> (дата звернення: 02.04.2025).

85. QGIS plugins web portal. (б.д.). URL: <https://plugins.qgis.org/> (дата звернення: 02.04.2025).
86. Simudyne. (б.д.). URL: <https://www.simudyne.com/> (дата звернення: 02.04.2025).
87. TERS. (б.д.). URL: <https://hellotars.com/> (дата звернення: 02.04.2025).
88. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Digital solutions for crisis response and recovery*. URL: <https://www.undp.org/publications/digital-crisis-response> (дата звернення: 21.03.2025).
89. World Bank. (2022). *Resilient Infrastructure for a Digital Age: Policy Brief*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/publication/resilient-infrastructure> (дата звернення: 18.03.2025).