УДК 352:005.51:332.1
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-28

Пуліна Т.В.
доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2672-8281

Шитікова Л.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1587-8209

Передирій М.О.
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6728-1281

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

У статті проаналізовано фінансово-економічна спроможність об'єднаної територіальної громади, розкрито сутність та значення процесів становлення та розвитку об'єднаної територіальної громади, визначено проблеми місцевого самоврядування до початку реформи децентралізації. Проаналізовано теоретичні основи формування об'єднаних територіальних громад, сутність, завдання та принципи реформи децентралізації, а також нормативно-правове регулювання створення та функціонування об'єднаних територіальних громад в Україні, на основі чого доведено, що зазначене є комплексною багаторівневою системою, яка включає конституційні норми, базові та галузеві закони, підзаконні акти, міжнародні стандарти. Визначено, що сутність реформи місцевого самоврядування полягає у створенні ефективної системи територіальної організації влади, яка базується на принципах субсидіарності, повсюдності, фінансової самодостатності та демократичності. З'ясовано, що система законодавства постійно вдосконалюється відповідно до викликів сучасності, зокрема адаптується до умов воєнного стану, що забезпечує можливість ефективного функціонування місцевого самоврядування навіть у надзвичайних обставинах. Обґрунтовано, що бюджетний план є умовою ефективного функціонування громади, оскільки фінансові показники відображають як стан економічної бази території, так і ефективність управлінських рішень органів місцевого самоврядування. В статті зазначено, що спроможна громада визначається як така, що володіє достатніми фінансовими, кадровими й інфраструктурними ресурсами для самостійного забезпечення належного рівня надання публічних послуг. Завдання реформи охоплюють подолання надмірної фрагментації місцевих рад, забезпечення фінансової автономії громад через закріплення стабільних джерел доходів, розширення повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та землекористування, а також посилення демократичних засад через впровадження інструментів партисипативної демократії. В статті систематизовані проблеми місцевого самоврядування до початку реформи децентралізації по сферам впливу, визначено можливі наслідки в діяльності громади. Зазначено, що катастрофічний вплив повномасштабної війни позначився на фінансовій архітектурі громади, відновлення чого можливо після деокупації та активізації масштабних міжнародних програм відбудови.

Ключові слова: *аналіз, місцеве самоврядування, громада, децентралізація, об'єднана територіальна громада.*

Pulina Tetiana, Shytikova Larisa, Perediriy Maksym
National University Zaporizhzhia Polytechnic

MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW AND POST-WAR RECONSTRUCTION

The article analyzes the financial and economic capacity of the united territorial community, reveals the essence and significance of the processes of formation and development of the united territorial community, identifies the problems of local self-government before the start of the decentralization reform. The theoretical foundations of the formation of united territorial communities, the essence, tasks and principles of the decentralization reform, as well as the regulatory and legal regulation of the creation and functioning of united territorial communities in Ukraine are analyzed, on the basis of which it is proven that the above is a complex multi-level system that includes constitutional norms, basic and sectoral laws, by-laws, and international standards. It has been determined that the essence of local government reform is to create an effective system of territorial organization of power, based on the principles of subsidiarity, ubiquity, financial self-sufficiency, and democracy. It is found out that the legislative system is constantly being improved in accordance with the challenges of modernity, in particular, it is adapted to the conditions of martial law, which ensures the possibility of effective functioning of local government even in emergency circumstances. It is substantiated that the budget plan is a condition for the effective functioning of the community, since financial indicators reflect both the state of the economic base of the territory and the effectiveness of management decisions of local government bodies. The article states that a capable community is defined as one that has sufficient financial, human and infrastructure resources to independently ensure the proper level of public service provision. The reform objectives

© Пуліна Т.В., Шитікова Л.В., Передирій М.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

include overcoming excessive fragmentation of local councils, ensuring financial autonomy of communities through securing stable sources of income, expanding powers in the areas of education, healthcare, social protection and land use, as well as strengthening democratic principles through the introduction of participatory democracy tools. The article systematizes the problems of local self-government before the start of the decentralization reform by spheres of influence, and identifies possible consequences for community activities. It is noted that the catastrophic impact of the full-scale war affected the financial architecture of the community, the restoration of which is possible after de-occupation and the activation of large-scale international reconstruction programs.

Keywords: *model, local self-government, community, decentralization, united territorial community.*

Постановка проблеми. Реформа децентралізації, започаткована в Україні у 2014 році, є однією з найбільш масштабних та результативних трансформацій у системі публічного управління держави за роки незалежності. Її ключовим напрямом стало формування об'єднаних територіальних громад як спроможного базового рівня місцевого самоврядування, що передбачає передачу значних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центральних органів виконавчої влади на локальний рівень. За період 2015–2020 років в Україні було створено 1469 об'єднаних територіальних громад, які охопили близько 86 % території держави, а власні доходи місцевих бюджетів зросли більш ніж учетверо, що засвідчило ефективність обраної моделі децентралізації.

Особливої наукової та практичної значущості ці питання набувають для прифронтових та деокупованих громад, серед яких – Гуляйпільська міська об'єднана територіальна громада Запорізької області.

Дослідження процесу становлення та розвитку конкретної ОТГ – від моменту її формування у 2016 році до функціонування в умовах релокації у 2025 році – дозволяє виявити як здобутки, так і системні проблеми реформи місцевого самоврядування, оцінити рівень фінансово-економічної та інституційної спроможності громади. Результатами зазначених досліджень буде розробка напрямів вдосконалення діяльності громад в умовах сучасних реалій та активізації масштабних програм відбудови повоєнного відновлення. Усе це обумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний етап наукових досліджень характеризується зміщенням акцентів із загальних питань формування територіальних громад у процесі децентралізації до проблем забезпечення їх фінансової, економічної та інституційної спроможності в умовах повномасштабної війни. Методичні підходи до оцінювання спроможності територіальних громад, визначення регіональних відмінностей та їх типізації досліджено М. Барановським [1]. Питання фінансової спроможності громад, формування їх дохідної бази та адаптації місцевих бюджетів до кризових умов розглядаються у працях Ю. Голинського, В. Нурієвої, О. Шуст, О. Варченко, Д. Крисанова, І. Герасименко, О. Драган, К. Ткаченко, В. Зубченко, О. Копилюк, О. Музички та інших науковців [2–4].

Після початку повномасштабної збройної агресії окремим напрямом наукових досліджень стало функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану. Н. Лепіш та Я. Павлович-Сенета досліджують трансформацію адміністративно-правового забезпечення діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану [5]. Р. Фросіняк акцентує увагу на управлінських викликах, фінансовій автономії та механізмах адаптації громад до умов війни [6]. Особливості функціонування різних типів територіальних громад, зокрема прифронтових, постраждалих від руйнувань та окупації, громад підтримки й тилових громад, комплексно досліджують Г. Возняк та Д. Сороковий [7].

Подальший розвиток проблематики пов'язаний із визначенням місця територіальних громад у процесах повоєнного відновлення. У цьому контексті С. Козир досліджує взаємозв'язок децентралізації та регіональної політики відновлення України в умовах воєнного стану, наголошуючи на необхідності вдосконалення інституційних механізмів регіонального розвитку та місцевого самоврядування [8].

Важливими складовими забезпечення спроможності територіальних громад є формування сприятливого інвестиційного середовища, удосконалення інституційних механізмів управління та орієнтація на принципи сталого регіонального розвитку. Методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості територій розглянуто в роботі Г. Дзьвігола та ін. [20], роль інституційних чинників у забезпеченні сталого економічного розвитку досліджено Костецькою та ін. [21], а критерії та індикатори сталого регіонального розвитку систематизовано в дослідженні Н. Шмиголь та ін. [22].

Водночас, незважаючи на суттєве розширення наукового доробку з означеної проблематики, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оцінки фінансово-економічної та інституційної спроможності саме прифронтових територіальних громад, які одночасно зазнали втрати частини території, руйнування економічної та інфраструктурної бази, значного відтоку населення та вимушеної релокації органів управління. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу функціонування Гуляйпільської міської територіальної громади та обґрунтування напрямів відновлення її економічного потенціалу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексний аналіз фінансово-економічної та інституційної спроможності Гуляйпільської міської територіальної громади Запорізької області в умовах воєнного стану та обґрунтування пріоритетних напрямів управління її розвитком і повоєнним відновленням.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація системи місцевого самоврядування в Україні є одним із найбільш масштабних та важливих напрямів державної політики, спрямованих на модернізацію публічного управління і створення дієвих механізмів забезпечення потреб громадян на місцевому рівні. Реформа децентралізації, що розпочалася у 2014 році, передбачає кардинальну зміну моделі територіальної організації влади через передачу значних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування базового рівня.

Сутність реформи місцевого самоврядування полягає у створенні ефективної системи територіальної

організації влади, яка базується на принципах субсидіарності, повсюдності, фінансової самодостатності та демократичності.

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року, визначила стратегічні орієнтири змін у системі місцевого самоврядування [9].

Ключовою ідеєю реформи є формування спроможних територіальних громад як базового рівня місцевого самоврядування. Під спроможною громадою розуміється територіальна громада села, селища, міста, що в результаті добровільного об'єднання здатна самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства [10]. Спроможність громади визначається наявністю достатніх фінансових ресурсів, розвиненої інфраструктури, кадрового потенціалу для виконання власних та делегованих державою повноважень. Основні проблеми, які мала вирішити реформа децентралізації, систематизовані у табл. 1.

Реформа місцевого самоврядування в Україні спрямована на вирішення взаємопов'язаного комплексу завдань, що охоплюють адміністративно-територіальні, фінансово-економічні, інституційні та соціальні аспекти функціонування місцевого самоврядування.

Першочерговим завданням реформи децентралізації стало формування ефективної територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування.

Другим важливим завданням стало забезпечення фінансової автономії та самодостатності органів місцевого самоврядування. Об'єднані територіальні громади отримали статус бюджетів базового рівня з прямими міжбюджетними відносинами з державним бюджетом.

Третім завданням реформи стало розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сферах, що безпосередньо впливають на якість життя громадян.

Четвертим завданням стало підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування через розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних управлінських технологій, створення центрів надання адміністративних послуг.

П'ятим важливим завданням є посилення демократичних засад місцевого самоврядування через запровадження інструментів партисипативної демократії та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Громадські слухання, електронні петиції, громадський бюджет, громадська експертиза проєктів рішень місцевих рад є механізмами безпосередньої участі жителів громади у вирішенні питань місцевого значення.

Нормативно-правова база формування та функціонування об'єднаних територіальних громад в Україні являє собою багаторівневу систему законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють усі аспекти створення, організації діяльності та розвитку громад. Ця система постійно вдосконалюється відповідно до викликів часу, зокрема з урахуванням особливостей функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Конкретизацію положень законів здійснюють підзаконні нормативно-правові акти, насамперед постанови Кабінету Міністрів України.

Важливою частиною правової основи місцевого самоврядування в Україні є міжнародні документи, ратифіковані Верховною Радою України. Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР, встановлює стандарти організації місцевого самоврядування, його фінансової автономії, захисту прав місцевого самоврядування [11].

Зарубіжний досвід демонструє різноманітність моделей організації місцевого самоврядування, кожна з яких має свої переваги та особливості. Для України найбільш релевантним є досвід країн Центральної та Східної Європи, які пройшли шлях трансформації пострадянської системи управління до сучасних європейських стандартів місцевого самоврядування. Водночас корисними є окремі елементи західноєвропейських та скандинавських моделей, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

Аналіз бюджетних показників Гуляйпільської міської ОТГ за 2021–2025 роки дає змогу оцінити вплив повномасштабної війни на фінансову архітектуру громади, виявити структурні зміни в доходах і видатках та зрозуміти виклики, що постали перед органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [12].

Слід наголосити на безпековому факторі, який у досліджуваний період став визначальним. Гуляйпільська громада розташована у безпосередній близькості до адміністративного кордону з Донецькою областю, що в умовах збройної агресії російської федерації проти України обернулося стратегічною вразливістю: уже з весни 2022 року територія громади опинилася

Таблиця 1

Проблеми місцевого самоврядування до початку реформи децентралізації

Сфера	Проблеми	Наслідки
Територіальна організація	Надмірна фрагментація: 11 тис. місцевих рад, з них 6127 сільських	Неефективність управління, дублювання функцій
Фінансова система	95% сільських та 24% селищних бюджетів – дотаційні	Залежність від державного бюджету, неспроможність виконувати повноваження
Повноваження	Обмежені повноваження базового рівня	Неможливість самостійно вирішувати питання місцевого значення
Кадровий потенціал	Низька професіоналізація, відсутність спеціалістів у малих громадах	Низька якість публічних послуг
Інфраструктура	Застаріла соціальна та комунальна інфраструктура	Недоступність послуг для населення

Джерело: створено авторами на основі [9–10]

у зоні активних бойових дій, частина населених пунктів зазнала окупації, а саме місто Гуляйполе перетворилося на прифронтове. Як наслідок, сформована протягом 2016–2021 років фінансова архітектура громади − з її аграрно-зорієнтованою податковою базою, мережею комунальних установ та усталеною моделлю міжбюджетних відносин − увійшла у фазу системної деструкції.

Фінансово-економічний аналіз Гуляйпільської міської ОТГ за 2021–2025 роки демонструє катастрофічний вплив повномасштабної війни на фінансову архітектуру громади. Власні доходи скоротились більш ніж удвічі, традиційні податкові джерела (ПДФО, плата за землю, єдиний податок) практично зникли, а бюджет перейшов на модель повної трансфертної залежності від держави та міжнародної допомоги. Видаткова структура трансформувалась від розвитку до виживання: капітальні інвестиції зупинені, натомість ресурси спрямовані на підтримку критичної інфраструктури, ЖКГ та адміністративні функції воєнного часу. Можна стверджувати, що відновлення фінансової спроможності громади стане можливим лише після деокупації та масштабних міжнародних програм відбудови, що вимагатиме створення нових джерел доходів та переосмислення моделі місцевих фінансів [12; 13].

Для систематизації впливу зовнішніх чинників на розвиток громади доцільним є використання інструментарію SWOT-аналізу територіальних громад [14]. Аналіз зовнішнього середовища переконливо засвідчує, що з 2022 по 2025 рік Гуляйпільська міська ОТГ функціонує в умовах перманентного форс-мажору та екзистенційної загрози знищення. Довоєнні парадигми місцевого економічного розвитку тимчасово втратили свою актуальність. Ефективна адаптація до таких турбулентних умов вимагає від військової адміністрації реалізації жорстких антикризових моделей управління, що фокусуються на трьох стовпах: збереженні життів мешканців (евакуація та гуманітарна підтримка), підтриманні життєдіяльності критичної інфраструктури (вода, енергетика, зв'язок) та активній підготовчій роботі з міжнародними донорами щодо формування ресурсного підґрунтя для комплексної повоєнної відбудови території з урахуванням принципів «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було).

Важливою складовою повоєнного відновлення громади має стати забезпечення довговічності та надійності об'єктів критичної інфраструктури, зокрема систем тепло-, водо- та енергозабезпечення. При виборі матеріалів і технологічного обладнання для реконструкції та нового будівництва доцільно враховувати не лише початкові інвестиційні витрати, але й стійкість обладнання до корозійного руйнування впродовж усього життєвого циклу. Дослідження кінетики корозійних процесів свідчать про суттєвий вплив параметрів експлуатаційного середовища на швидкість пітінгової корозії корозійностійких сплавів [15]. Водночас дослідження механізмів пітінгової корозії аустенітних сталей теплообмінного обладнання підтверджують перспективність застосування методів прогнозування корозійних процесів для підвищення експлуатаційної надійності та запобігання передчасному руйнуванню обладнання [16]. Урахування таких підходів під час реалізації програм відбудови дозволить підвищити технологічну стійкість критичної інфраструктури громади, скоротити майбутні витрати на ремонт і заміну обладнання та реалізувати принцип «Build Back Better» не лише з позицій енергоефективності й безпеки, а й довгострокової експлуатаційної надійності.

Інституційна спроможність територіальної громади визначається як здатність органів місцевого самоврядування належним чином здійснювати покладені на них повноваження, забезпечувати надання публічних послуг та ефективно управляти ресурсами в інтересах мешканців. У практиці Європейської хартії місцевого самоврядування та методичних документах Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України спроможність розглядається як сукупність чотирьох взаємопов'язаних компонентів: організаційно-управлінського (структура органів влади, розподіл повноважень), кадрового (чисельність, кваліфікація, стабільність персоналу), інфраструктурно-матеріального (приміщення, обладнання, цифрові сервіси) та фінансового (здатність самостійно фінансувати видатки).

У табл. 2 представлено інтегровану оцінку функціонального стану основних підсистем громади за критерієм збереження спроможності виконувати статутні повноваження у воєнних умовах.

Таблиця 2

Функціональний стан підсистем Гуляйпільської міської ТГ у 2025 році

Підсистема	Стан збереження	Ключові показники / форми адаптації
Державне управління	Збережено	Релокація МВА до Запоріжжя; видатки 31,4 млн. грн (18 %)
Освіта	Збережено частково	900+ учнів, 140 педагогів; дистанційне/змішане навчання; підземна школа на 80 учнів
Соціальний захист	Збережено	7 396 ВПО на обліку; допомоги на ~1 млн. грн; координація гуманітарної допомоги
Охорона здоров'я	Критично обмежено	1 % видатків; фінансування переведено на рівень НСЗУ та гуманітарних програм
ЖКГ та благоустрій	Збережено в адаптованій формі	5 КП: підвіз води, вивезення сміття, відновлення пошкоджених будівель
Адмінпослуги (ЦНАП)	Збережено з розширенням	Доступ до Реєстру речових прав; 434 звернення; 140 житлових сертифікатів на 247,9 млн. грн
Культура	Збережено символічно	4 % видатків; меморіальні заходи, культурні події для ВПО
Цивільний захист	Розширено	16,4 млн. грн; Пункт Незламності; генератори, душові, гаряче харчування

Джерело: складено авторами на основі [12–14]

Важливим компонентом інституційної спроможності у воєнний період стала цифрова трансформація управлінських процесів. Системи супутникового зв'язку Starlink забезпечили безперебійну комунікацію адміністрації з мешканцями та зовнішніми партнерами навіть у періоди масштабних блекаутів та знищення телекомунікаційної інфраструктури. Застосунок «Дія» та портал є-Відновлення стали основними каналами взаємодії з мешканцями, розпорошеними по території України та за кордоном: подання заяв про пошкоджене майно, оформлення соціальних виплат, отримання житлових сертифікатів та інших адмінпослуг відбувається дистанційно, без обов'язкового фізичного відвідування ЦНАПу.

Аналіз засвідчив, що до 2025 року фінансова архітектура Гуляйпільської міської ОТГ зазнала системного погіршення: власні доходи скоротилися зі 124,6 млн. грн. (2021 р.) до 46,0 млн. грн. (2025 р.), частка трансфертів зросла з 43 % до 75 %, а близько 70 % території громади (включно з адміністративним центром − м. Гуляйполе) перебуває у тимчасовій окупації або зоні активних бойових дій, посилення спроможності Гуляйпільської ОТГ має ґрунтуватися на трьох взаємодоповнюючих напрямах: мобілізації внутрішніх економічних резервів, інституалізації проєктного підходу та інтеграції в нову архітектуру міжнародної підтримки.

Запровадження середньострокового бюджетного планування на трирічний період, яке Програма «U-LEAD з Європою» супроводжує у понад 100 громадах, є особливо актуальним для релокованої громади з підвищеною непередбачуваністю показників [17]. Узагальнено систему внутрішніх економічних резервів, що подано у табл. 3.

Важливим напрямом відновлення економічного потенціалу територіальної громади є створення сприятливих умов для залучення інвестицій та розвитку суб’єктів господарювання, зокрема підприємств інноваційного та цифрового секторів. При цьому обґрунтування інвестиційних рішень потребує застосування комплексного підходу до оцінювання інвестиційної привабливості суб’єктів господарювання. Для такої оцінки доцільним є поєднання системи окремих аналітичних показників з інтегральним показником інвестиційної привабливості, що дозволяє сформувати узагальнену характеристику об’єкта інвестування [18].

Також слід зазначити, що перспективним інструментом відновлення економічної бази громади може стати формування кластерних об'єднань підприємств на основі збережених господарюючих суб'єктів, що дозволяє акумулювати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність в умовах обмежених можливостей [19].

Похідним інструментом є розробка та офіційне затвердження Програми комплексного відновлення території (ПКВ) − інтегрованого документа, що поєднує соціально-економічний розвиток, просторове планування та інфраструктуру і слугує умовою доступу до значних ресурсів національних і міжнародних програм відбудови. Станом на початок 2025 року 12 громад України розробили ПКВ за підтримки U-LEAD; для Гуляйпільської ТГ підготовка такого документа має стати пріоритетом найближчого часу. Концептуальною основою ПКВ повинні стати принципи «Build Back Better» − енергоефективна реконструкція, безбар'єрність, вбудована безпекова інфраструктура (підземні укриття/класи, захищені медичні пункти, автономне енергозабезпечення), цифровізація як стандарт «за замовчуванням».

Завданням найближчого часу стає розробка нового інтегрованого стратегічного документа Гуляйпільської ОТГ, а саме ефективна стратегія розвитку громади має узгоджуватися з конкурентною стратегією основних суб'єктів господарювання на її території, оскільки рівень конкурентоспроможності підприємств безпосередньо визначає податковий потенціал і зайнятість населення.

Першою складовою є оновлена Стратегія розвитку громади на період 2026–2032 років, яка має виходити з реалій воєнного стану (територіальна фрагментація, дисперсна громада, мережа релокованих закладів) та моделювати кілька сценаріїв повоєнного відновлення (швидка деокупація, тривала позиційна війна, поетапна реінтеграція). Другою складовою є вже згадана Програма комплексного відновлення території (ПКВ) як інтегрований документ просторового та соціально-економічного планування на період після деокупації. Третьою складовою має стати середньостроковий бюджетний прогноз на трирічний період, що пов'яже стратегічні цілі з реалістичними фінансовими можливостями громади та архітектурою зовнішнього фінансування,

Сукупна реалізація запропонованих напрямів − правова адаптація механізмів демократії участі до умов воєнного стану, запровадження цифрових інструментів партисипації з диференціацією за категоріями мешканців та інституалізація системи спеціалізованих консультативно-дорадчих органів − створює методологічні та інституційні передумови для забезпечення участі всіх категорій мешканців Гуляйпільської міської ТГ в управлінських процесах громади незалежно від місця їх фактичного перебування та індивідуального статусу.

Таблиця 3

Внутрішні економічні резерви Гуляйпільської міської ТГ та інструменти їх адміністрування

Резерв	Зміст	Інструменти адміністрування
Податкова база релокованих платників	ПДФО, єдиний податок за збереженою реєстрацією	Реєстр платників; партнерство з ДПС; програма утримання
Інституційні зміни (ПДФО ВПО)	Розподіл ПДФО ВПО на користь релокованих громад	Лобіювання законопроектів сер. №5244, цільова субвенція
Комунальне майно і земля	Компенсації за пошкодження, оренда, МПЗ (на перспективу)	Аудит майна, реєстр пошкоджень, підготовка до розмінування
Оптимізація і планування	Енергоефективність, централізація, цільові трансферти	Середньострокове планування, моніторинг субвенцій

Джерело: складено авторами

Запропоновані пропозиції не лише забезпечують функціонування громади у поточних умовах, а й формують цінний управлінський досвід, який після завершення активної фази війни може бути тиражований як кейс адаптації системи місцевого самоврядування для інших прифронтових і деокупованих громад країни.

Висновки. Розглянуто теоретичні основи формування ОТГ, нормативно-правове регулювання, охарактеризовано впровадження зарубіжного досвіду місцевого самоврядування; проаналізовано фінансово-економічний стан і соціально-економічний потенціал громади; запропоновано напрями удосконалення її діяльності.

Визначені шляхи удосконалення дозволять підвищити фінансово-економічну спроможність громади, оптимізувати структуру публічного управління, покращити якість сервісних послуг та забезпечити сталий розвиток території в умовах децентралізації.

Практична реалізація запропонованих рішень потребує системного моніторингу, адаптації до нових реалій і регулярного перегляду пріоритетів з урахуванням розвитку ситуації. Запропонована модель має потенціал тиражування як методологічний кейс для інших прифронтових і деокупованих громад України в умовах тривалого воєнного стану та підготовки до повоєнного відновлення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Барановський М. Спроможність територіальних громад України: підходи до оцінки, регіональні відмінності, типізація. *Науковий вісник Чернівецького університету: Географія*. 2023. № 845. С. 77–87. DOI: https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87

2. Голинський Ю., Нурієва В. Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41

3. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Герасименко І. О., Драган О. О., Ткаченко К. В., Зубченко В. В. Фінансова спроможність територіальних громад України в умовах війни. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 6–30. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30

4. Копилюк О. І., Музичка О. М., Пелех П. Р., Тацій Є. І. Фінансова спроможність територіальних громад Львівської області в умовах децентралізації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-02

5. Лепіш Н. Я., Павлович-Сенета Я. П. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38

6. Фросіняк Р. В. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: управлінські виклики та адаптація. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11

7. Возняк Г., Сороковий Д. Територіальні громади в умовах війни в Україні: стан, особливості функціонування та розвитку. *Фінансовий простір*. 2025. № 1(55). DOI: https://doi.org/10.30970/fp.1(55).2025.203536

8. Козир С. В. Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації. *Empirio*. 2025. DOI: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.15-26

9. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80

10. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року № 214. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF

11. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 року. Ратифіковано Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

12. Відкритий бюджет : показники виконання місцевих бюджетів. Портал «Бюджет для громадян». URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget

13. Звіт про виконання плану діяльності Гуляйпільської міської військової адміністрації Пологівського району Запорізької області за 2025 рік. Запоріжжя, 2026. URL: https://gpmrada.gov.ua/news/1770794309/

14. SWOT-аналіз для територіальних громад: методичні рекомендації. CANactions School. URL: https://hromada.canactions.com/swot

15. Нарівский О.Е. Кінетика корозійних процесів та швидкість пітінгування сплаву 06ХН28МДТ у слабокислих хлоридовмісних середовищах. *Наукові нотатки*. 2011. № 31. С. 214–220.

16. Narivs' kyi O.E., Subbotin S.O., Pulina T.V., Leoshchenko S.D., Khoma M.S., Ratska N.B. Mechanisms of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and its Prediction. *Materials Science*, 2023, 59 (3), pp. 275–282.

17. U-LEAD з Європою : офіційний вебсайт. URL: https://www.u-lead.org.ua/

18. Нечаєва І. А., Коляда К. Г., Пуліна Т. В. Методика оцінки інвестиційної привабливості ІТ-компанії за допомогою показників аналізу акцій та інтегрального показника інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 41–45.

19. Пуліна Т. В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент, 2013. 408 с.

20. Dzwigol, H., Aleinikova, O., Umanska, Y., Shmygol, N., & Pushak, Y. (2019). An entrepreneurship model for assessing the investment attractiveness of regions. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(S1), 1–7.

21. Kostetska, K., Khumarova, N., Umanska, Y., Shmygol, N., & Koval, V. (2020). Institutional qualities of inclusive environmental management in sustainable economic development. *Management Systems in Production Engineering*, 28(1), 15–22. DOI: https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0003

22. Shmygol, N., Chyba, Z., & Gavkalova, N. (2025). Sustainable regional development in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 61(3), 198–211. DOI: https://doi.org/10.2478/ijme-2024-0040

REFERENCES

1. Baranovskyi M. (2023) Spromozhnist terytorialnykh hromad Ukrainy: pidkhody do otsinky, rehionalni vidminnosti, typizatsiia [Capacity of territorial communities of Ukraine: assessment approaches, regional differences and typology]. *Naukovyi*

visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia [Scientific Herald of Chernivtsi University: Geography], no 845, pp. 77–87. DOI: https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87

2. Holynskyi Yu., Nuriieva V. (2023) Finansova spromozhnist hromad pid chas povnomasshtabnoi viiny [Financial capacity of communities during the full-scale war]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], no. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41

3. Shust O. A., Varchenko O. M., Krysanov D. F., Herasymenko I. O., Drahan O. O., Tkachenko K. V., Zubchenko V. V. (2024) Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh viiny [Financial capacity of Ukraine territorial communities under the conditions of war]. *Ekonomika ta upravlinnia APK* [AIC Economics and Management], no. 2, pp. 6–30. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30

4. Kopyliuk O. I., Muzychka O. M., Pelekh P. R., Tatsii Ye. I. (2024) Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad Lvivskoi oblasti v umovakh detsentralizatsii [Financial capacity of territorial communities of the Lviv region under decentralization]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky* [Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences], no. 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-02

5. Lepish N. Ya., Pavlovych-Seneta Ya. P. (2022) Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: administratyvno-pravove zabezpechennia ta osoblyvosti funktsionuvannia [Territorial communities under martial law in Ukraine: administrative and legal support and peculiarities of functioning]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo* [Analytical and Comparative Jurisprudence]. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38

6. Frosiniak R. V. (2025) Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: upravlinski vyklyky ta adaptatsiia [Financial capacity of territorial communities under martial law in Ukraine: management challenges and adaptation]. *Tsentralnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia* [Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration], no. 1(9). DOI: https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11

7. Vozniak H., Sorokovyi D. (2025) Terytorialni hromady v umovakh viiny v Ukraini: stan, osoblyvosti funktsionuvannia ta rozvytku [Territorial communities in the context of war in Ukraine: status, features of functioning and development]. *Finansovyi prostir* [Financial Space], no. 1(55), pp. 20–36. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.1(55).2025.203536

8. Kozyr S. V. (2025) Detsentralizatsiia ta rehionalna polityka vidnovlennia Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: problemy i rekomendatsii [Decentralization and regional recovery policy of Ukraine in conditions of martial law: challenges and recommendations]. *Empirio*, vol. 2, no. 1, pp. 15–26. DOI: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.15-26

9. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini [On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 kvitnia 2014 roku № 333-r. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80

10. Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad [On approval of the Methodology for forming capable territorial communities]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 kvitnia 2015 roku № 214. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF

11. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia [European Charter of Local Self-Government]: Mizhnarodnyi dokument vid 15 zhovtnia 1985 roku. Ratyfikovano Zakonom Ukrainy vid 15 lypnia 1997 roku № 452/97-VR. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

12. 12.Vidkrytyi biudzhet: pokaznyky vykonannia mistsevykh biudzhetiv [Open Budget: indicators of local budget execution]. Portal "Biudzhet dlia hromadian" [Budget for Citizens]. Open Budget. Available at: https://openbudget.gov.ua/local-budget

13. Zvit pro vykonannia planu diialnosti Huliaipilskoi miskoi viiskovoi administratsii Polohivskoho raionu Zaporizkoi oblasti za 2025 rik [Report on the implementation of the activity plan of the Huliaipole City Military Administration of the Polohy district, Zaporizhzhia region for 2025]. Zaporizhzhia, 2026. Huliaipole City Military Administration. Available at: https://gpmrada.gov.ua/news/1770794309/

14. SWOT-analiz dlia terytorialnykh hromad [SWOT analysis for territorial communities]: metodychni rekomendatsii [methodological recommendations]. CANactions School. Available at: https://hromada.canactions.com/swot

15. Narivskyi O. E. (2011) Kinetyka koroziinykh protsesiv ta shvydkist pitinhuvannia splavu 06KhN28MDT u slabokyslykh khlorydovmisnykh seredovyshchakh [Kinetics of corrosion processes and pitting rate of 06KhN28MDT alloy in slightly acidic chloride-containing environments]. *Naukovi notatky* [Scientific Notes], no. 31, pp. 214–220.

16. Narivskyi O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S., Ratska N. B. (2023) Mechanisms of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and its Prediction. *Materials Science*, vol. 59, no. 3, pp. 275–282.

17. U-LEAD z Yevropoiu [U-LEAD with Europe]: official website. Available at: https://www.u-lead.org.ua/

18. Nechaieva I. A., Koliada K. H., Pulina T. V. (2018) Metodyka otsinky investytsiinoi pryvablyvosti IT-kompanii za dopomohoiu pokaznykiv analizu aktsii ta intehralnoho pokaznyka investytsiinoi pryvablyvosti [Methodology for assessing the investment attractiveness of an IT company using stock analysis indicators and an integral indicator of investment attractiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], no. 19, pp. 41–45.

19. Pulina T. V. (2013) Metodychni pidkhody do stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti [Methodological approaches to the creation and development of cluster associations of food industry enterprises]: monohrafiia [monograph]. Zaporizhzhia: Aktsent, 408 p. (in Ukrainian).

20. Dzwigol, H., Aleinikova, O., Umanska, Y., Shmygol, N., & Pushak, Y. (2019). An entrepreneurship model for assessing the investment attractiveness of regions. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(S1), 1–7.

21. Kostetska, K., Khumarova, N., Umanska, Y., Shmygol, N., & Koval, V. (2020). Institutional qualities of inclusive environmental management in sustainable economic development. *Management Systems in Production Engineering*, 28(1), 15–22. DOI: https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0003

22. Shmygol, N., Chyba, Z., & Gavkalova, N. (2025). Sustainable regional development in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 61(3), 198–211. DOI: https://doi.org/10.2478/ijme-2024-0040

Конфлікт інтересів: Пуліна Т.В. є головним редактором журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався уповноваженим редактором, який не перебував у підпорядкуванні автора та не мав конфлікту інтересів. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Дата надходження статті: 12.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026
Дата публікації статті: 02.10.2026