УДК 352.07:005.51:332.146
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-21

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 кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6728-1281

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА РЕЛОКАЦІЇ

У статті розкрито сутність та значення моделювання процесів становлення та розвитку об'єднаної територіальної громади, визначено проблеми місцевого самоврядування. Мета дослідження – обґрунтувати комплексну модель підвищення спроможності Гуляйпільської міської територіальної громади в умовах воєнного стану та вимушеного переміщення органів управління. Методика дослідження ґрунтується на аналізі нормативних засад децентралізації, порівнянні управлінських підходів, систематизації викликів і концептуальному моделюванні. Результатом є трискладова модель, що поєднує фінансово-економічну спроможність, стратегічне управління та публічні послуги, а також механізми громадської участі. Визначено напрями мобілізації ресурсів, проєктного управління, цифрової взаємодії та адаптації механізмів партисипації до умов розосередження мешканців. Практична значущість полягає у можливості використання моделі для планування діяльності релокованих прифронтових громад і підготовки їх повоєнного відновлення.

Ключові слова: *територіальна громада, місцеве самоврядування, децентралізація, стратегічне управління, фінансова спроможність, публічні послуги, громадська участь.*

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

AN INTEGRATED MODEL FOR STRENGTHENING TERRITORIAL COMMUNITY CAPACITY UNDER MARTIAL LAW AND RELOCATION

The article reveals the essence and significance of modeling the processes of formation and development of a united territorial community, identifies the problems of local self-government. A study of national and foreign experience has shown that there is no single model of reform that would be optimal for all states. Each country chooses an approach in accordance with its own historical tradition, administrative culture and political conditions. It is noted that excessive fragmentation of the local self-government system leads to inefficient management, duplication of functions, and the inability to ensure high-quality provision of public services. Success, based on practical experience of decentralization in different countries, depends on the clarity of the distribution of powers, the adequacy of financial resources and effective accountability mechanisms at the local level. The article notes that in modern conditions, the Hulyaipil city territorial community operates under systemic restrictions on classical participation mechanisms, which influenced the process of developing a comprehensive model for increasing the capacity of the TG and adapting the local government system to extreme conditions. The comprehensive model for increasing the capacity of the Hulyaipil city TG under martial law is conceptually holistic and has the following components: 1) financial and resource basis, 2) institutional and managerial implementation mechanism, and 3) democratic legitimacy, forming an interconnected system. The combined implementation of the four proposed directions of the first component – transformation of the strategic planning system, institutionalization of the hybrid model of public services, professionalization of human resources potential and European integration orientation of the management system – will allow the TG to move from the model of "anti-crisis survival" to the model of "strategic management of a dispersed community of the European model", which is adequate to the realities of martial law and at the same time lays the foundation for post-war reintegration in the local self-government system of Ukraine, a candidate for accession to the EU. It is substantiated that the strengthening of public participation in the Hulyaipil ATC is specified through three interrelated directions: legal adaptation of participation mechanisms to the martial law regime, introduction of digital participation tools for the dispersed community and institutionalization of a system of specialized consultative and advisory bodies by categories of residents.

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

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

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, розпочата у лютому 2022 року, зумовила виникнення комплексу безпрецедентних викликів для функціонування системи місцевого самоврядування, пов'язаних із тимчасовою окупацією територій, руйнуванням об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, масштабними міграційними процесами, скороченням фінансово-економічного потенціалу територіальних громад та необхідністю забезпечення безперервності управлінських процесів в умовах воєнного стану. Особливої актуальності набувають питання адаптації організаційно-управлінських механізмів до функціонування в умовах безпекових загроз, релокації органів управління та обмеженості ресурсного забезпечення. Зазначені обставини актуалізують необхідність переосмислення результатів реформи децентралізації та формування нових підходів до забезпечення інституційної стійкості, фінансово-економічної спроможності й відновлення територіальних громад.

У цьому контексті особливого наукового значення набуває дослідження процесів становлення та розвитку територіальних громад України в умовах трансформації системи місцевого самоврядування, зокрема визначення чинників, що впливають на їхню адаптаційну спроможність, ефективність управлінської діяльності та можливості забезпечення сталого функціонування в кризових умовах.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування напрямів удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад, формування дієвих механізмів залучення громадськості до процесів ухвалення управлінських рішень, розвитку інструментів партисипативної демократії та підвищення ефективності використання фінансових, кадрових й інституційних ресурсів. Особливого значення набуває розроблення практичних рекомендацій щодо зміцнення управлінської та фінансово-економічної спроможності громад з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах воєнного стану, релокації та перспектив повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями реформації місцевого самоврядування, становлення та розвитку об'єднаних територіальних громад займаються багато українських науковців, серед яких І. Заверуха, Е. Захарченко, Я. Жаліло, О. Шевченко, В. Романова, В. Федоренко, О. Чернеженко, П. Ворона, В. Шаповал, Д. Красівський, М. Білинська, В. Толкованов, В. Дрешпак, Л. Наливайко, І. Онищук та інші.

У їхніх дослідженнях висвітлено різні аспекти трансформації системи місцевого самоврядування, розвитку територіальної організації влади, удосконалення механізмів публічного управління та зміцнення спроможності територіальних громад.

Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок зазначених дослідників, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного оцінювання управлінської та фінансово-економічної спроможності територіальних громад, що функціонують в умовах тривалих безпекових загроз, часткової окупації територій і релокації органів управління. Подальшого наукового обґрунтування потребують механізми адаптації системи стратегічного управління до кризових умов, забезпечення інституційної безперервності діяльності органів місцевого самоврядування, диверсифікації джерел фінансового забезпечення та залучення мешканців громад до процесів ухвалення управлінських рішень незалежно від місця їх фактичного перебування.

Зазначене зумовлює необхідність поглибленого дослідження організаційно-економічних та інституційних механізмів забезпечення стійкості й розвитку територіальних громад, насамперед прифронтових і деокупованих, а також розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення їхньої спроможності в умовах воєнного стану та підготовки до повоєнного відновлення.

Окремий напрям досліджень пов'язаний з оцінюванням ресурсного потенціалу територій, управлінських ризиків та забезпеченням стійкості економічних систем. Н. Шмиголь, З. Башу, А. Жагипарова та А. Шахарова [12] розглядають стратегічний аудит використання ресурсів та ефективність управління національною економікою. Питання стратегічного управління й оцінювання ризиків безпеки енергетичних систем досліджено В. Ковалем, Д. Атстаєю та співавторами [13]. У праці П. Гудзя та співавторів [14] розглянуто цифровізацію економіки в контексті відтворювальних процесів. Зазначені дослідження висвітлюють окремі аспекти ресурсного забезпечення, стійкості та цифрової трансформації, проте не пропонують інтегрованого підходу до оцінювання спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану та релокації.

Узагальнюючи наукові напрацювання, можна дійти висновку, що сучасна наукова література демонструє стійку тенденцію щодо реформації місцевого самоврядування, формування і розвитку об'єднаних територіальних громад, але досі невирішеною проблемою залишається відсутність цілісної теоретико-методологічної моделі процесів становлення та розвитку громад в контексті реформування місцевого самоврядування управлінських практик та інструментів у процесі адаптації до сучасних умов.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення концептуальних засад на основі комплексного аналізу становлення та розвитку Гуляйпільської ОТГ Запорізької області, всебічне теоретичне обґрунтування деяких аспектів моделювання зазначених процесів в контексті реформи децентралізації, розробка рекомендацій щодо удосконалення системи місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна реформа децентралізації передбачає через передачу повноважень, відповідальності, ресурсів від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування зміну моделі територіальної організації влади. рансформація системи місцевого самоврядування є складовою процесів модернізації публічного управління, характерних для сучасних демократичних держав, та передбачає системний перерозподіл владних повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності між різними рівнями управління [10]. Необхідність реформування місцевого самоврядування в Україні була зумовлена накопиченням структурних та інституційних диспропорцій, що проявлялися у надмірній централізації управлінських повноважень, обмеженості фінансово-економічних ресурсів територіальних громад, недостатній інституційній спроможності органів місцевого самоврядування та їхній обмеженій здатності

самостійно забезпечувати вирішення питань місцевого значення.

Нормативно-правовим підґрунтям реформування системи місцевого самоврядування виступають положення Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Україною у 1997 році, яка закріплює основоположні принципи організації та функціонування місцевої демократії [1]. Відповідно до положень Хартії місцеве самоврядування ґрунтується на праві та реальній спроможності органів місцевого самоврядування в межах законодавчо визначених повноважень регулювати суттєву частку публічних справ і здійснювати управління ними під власну відповідальність та в інтересах територіальних громад. Зазначені положення формують концептуальну основу забезпечення організаційної автономії, фінансової самостійності та інституційної відповідальності органів місцевого самоврядування.

Однією з ключових передумов проведення реформи децентралізації стала територіальна фрагментованість системи місцевого самоврядування, яка в поєднанні з обмеженістю ресурсного забезпечення знижувала результативність управлінської діяльності, ускладнювала координацію виконання публічних функцій та стримувала формування належної системи надання адміністративних і соціальних послуг населенню. Узагальнення міжнародного досвіду децентралізаційних перетворень дає підстави визначити, що результативність відповідних реформ значною мірою залежить від інституційної узгодженості розподілу повноважень, забезпечення належної фінансової автономії територіальних громад, розвитку їхнього кадрового та організаційного потенціалу, а також функціонування ефективних механізмів демократичної підзвітності й громадського контролю [9].

Таким чином, реформування місцевого самоврядування доцільно розглядати як комплексний процес інституційних, організаційно-управлінських і фінансово-економічних перетворень, спрямованих на формування спроможних територіальних громад, підвищення ефективності публічного управління та забезпечення належної якості й доступності публічних послуг. Систематизацію основних завдань реформи децентралізації представлено на рис. 1.

Запропоновано комплексну модель підвищення спроможності ТГ на прикладі Гуляйпільської міської територіальної громади Запорізької області, адаптовану до специфіки її функціонування в умовах воєнного стану та вимушеного переміщення. Модель ґрунтується на трьох взаємопов'язаних складових, кожна з яких охоплює самостійну сферу управлінської діяльності громади.

Комплексна модель підвищення спроможності ТГ та адаптації системи місцевого самоврядування до екстремальних умов представлена на рис. 2. Перша складова комплексної моделі спрямована на підвищення фінансово-економічної спроможності територіальної громади в умовах воєнного стану та релокації й передбачає реалізацію трьох взаємопов’язаних напрямів: мобілізації внутрішніх економічних резервів, інституціоналізації проєктного підходу до управління фінансовими ресурсами та розширення можливостей залучення міжнародної фінансової і технічної допомоги.

Перший напрям – мобілізація внутрішніх економічних резервів громади – передбачає збереження та поступове відновлення її дохідного потенціалу, підвищення ефективності управління комунальним майном і земельними ресурсами, а також оптимізацію бюджетних видатків. Пріоритетного значення набуває підтримка економічної діяльності релокованих суб’єктів господарювання, зокрема шляхом налагодження системної взаємодії з органами Державної податкової служби України, інформаційно-консультаційного супроводу підприємств і фізичних осіб – підприємців та формування організаційних передумов для збереження їхнього економічного зв’язку з громадою. Важливим інструментом зміцнення фінансової спроможності є вдосконалення механізмів міжбюджетного розподілу податкових надходжень з урахуванням особливостей функціонування релокованих громад і переміщення населення. У цьому контексті перспективним напрямом є опрацювання законодавчих ініціатив щодо врахування інтересів територіальних громад у розподілі надходжень податку на доходи фізичних осіб, зокрема стосовно внутрішньо переміщених осіб.

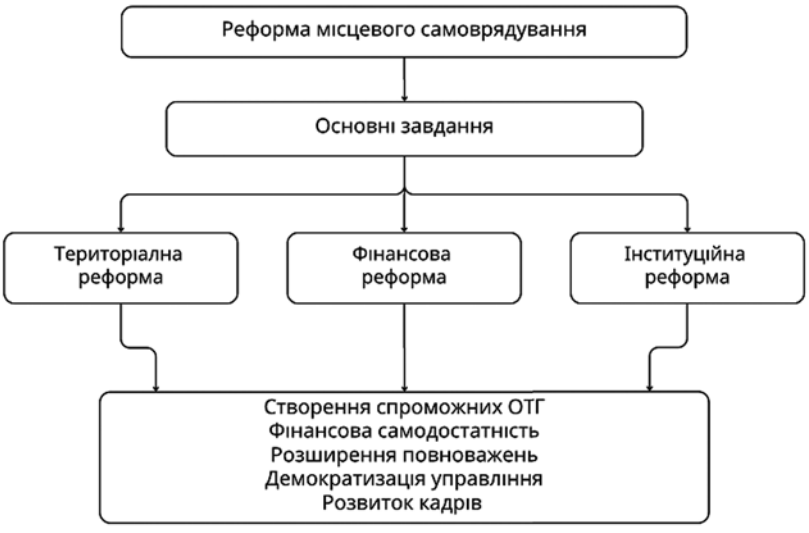

Рис. 1. Основні завдання реформи децентралізації в Україні

Джерело: створено авторами на основі [8; 3]

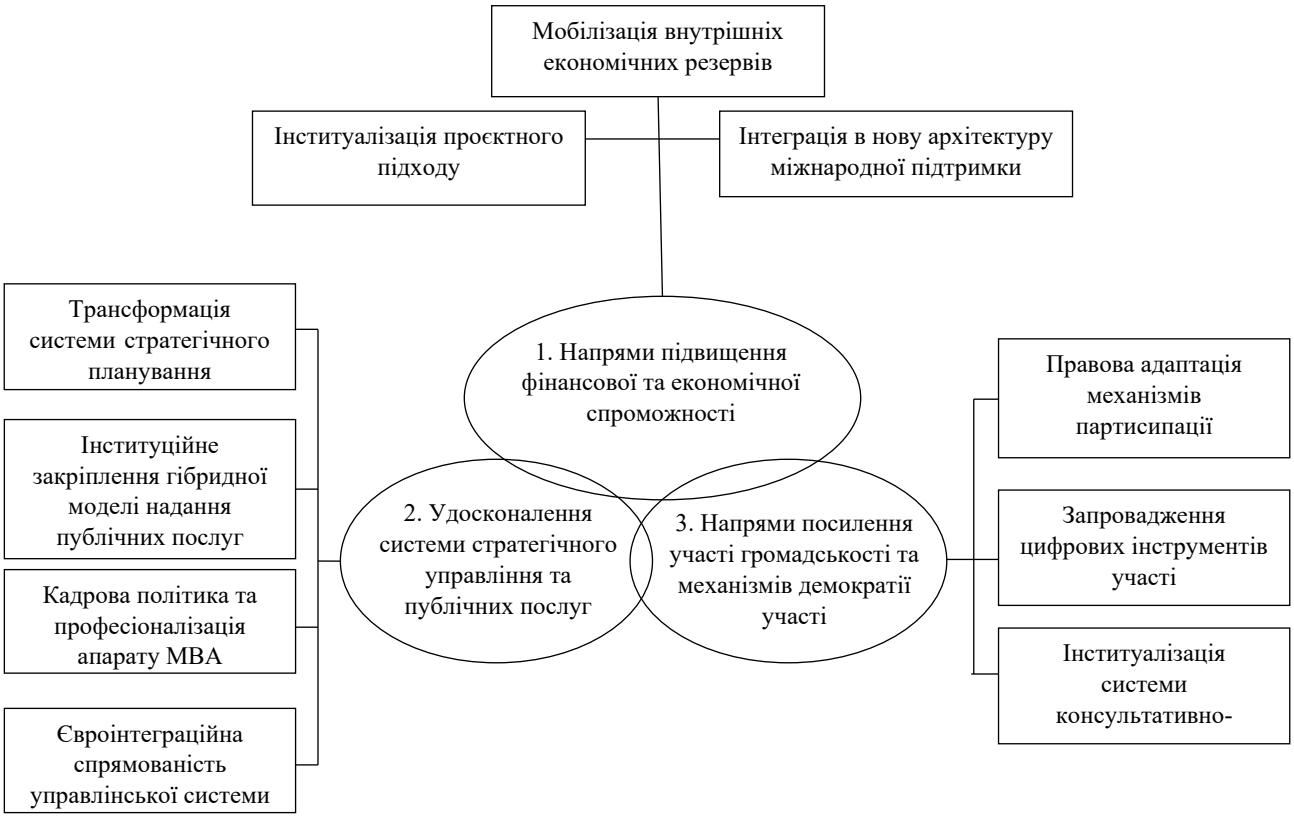

Рис. 2. Комплексна модель підвищення спроможності ТГ та адаптації системи місцевого самоврядування до екстремальних умов

Джерело: створено авторами

Реалізація відповідних механізмів потребує належного нормативно-правового врегулювання та оцінювання їхнього потенційного впливу на доходи місцевих бюджетів. Окремого значення набуває вдосконалення управління комунальною власністю та земельними ресурсами громади. З огляду на значні пошкодження й руйнування об'єктів комунального майна Гуляйпільської територіальної громади доцільним є проведення їх системної інвентаризації, формування актуалізованих реєстрів пошкоджених і знищених об'єктів, документування завданих збитків, опрацювання доступних механізмів компенсації та визначення пріоритетів відновлення майнового комплексу після стабілізації безпекової ситуації. Управління земельним фондом має передбачати підготовку інформаційної бази для подальшого відновлення господарського використання земель з урахуванням необхідності гуманітарного розмінування та екологічної оцінки територій.

Додатковим резервом підвищення фінансової стійкості громади є оптимізація бюджетних видатків і впровадження середньострокового бюджетного планування. У цьому контексті доцільним є удосконалення організаційної структури релокованих органів управління, розвиток дистанційних форм виконання окремих адміністративних функцій, міжмуніципальна співпраця у сфері бухгалтерського, юридичного та інформаційно-технологічного забезпечення, а також реалізація заходів з енергоефективності. Застосування зазначених інструментів сприятиме раціоналізації використання бюджетних ресурсів, зниженню адміністративних витрат та підвищенню результативності управлінської діяльності без необхідності пропорційного збільшення дохідної частини бюджету.

Другий напрям – інституціоналізація проєктного підходу до управління фінансовими ресурсами громади – орієнтований на формування організаційно-управлінських передумов системного залучення зовнішнього фінансування та реалізації проєктів відновлення. Одним із перспективних інструментів його впровадження є створення проєктного офісу в організаційній структурі Гуляйпільської міської військової адміністрації, діяльність якого має забезпечувати координацію процесів проєктного планування, залучення інвестиційних і грантових ресурсів, розвитку міжнародного партнерства та моніторингу результативності реалізованих ініціатив.

До основних функцій проєктного офісу доцільно віднести систематичний моніторинг національних і міжнародних програм фінансування, ідентифікацію пріоритетних потреб громади, формування портфеля проєктних ініціатив, підготовку грантових заявок, координацію реалізації затверджених проєктів, забезпечення фінансової та програмної звітності, а також розвиток професійних компетентностей працівників органів управління у сфері проєктного менеджменту. Організаційне забезпечення його діяльності може передбачати залучення керівника, фахівців із проєктної підготовки, фінансового менеджера та спеціаліста з комунікацій і міжнародного співробітництва. Кількісний склад і функціональний розподіл повноважень доцільно визначати відповідно до ресурсних можливостей громади, масштабів проєктної діяльності та вимог потенційних донорів.

Важливою складовою реалізації проєктного підходу є розроблення Програми комплексного відновлення території на засадах концепції "Build Back Better", що передбачає інтеграцію принципів безпеки, енергоефективності, інклюзивності, цифровізації та сталого розвитку в процеси відновлення територіальної інфраструктури. Водночас розвиток партнерських відносин із європейськими муніципалітетами, міжнародними організаціями та інституціями розвитку створюватиме додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів, обміну управлінськими практиками й підвищення інституційної спроможності громади.

Третій напрям – інтеграція громади в систему міжнародної фінансової та технічної підтримки відновлення України – передбачає диверсифікацію зовнішніх джерел фінансування, адаптацію механізмів проєктної діяльності до вимог міжнародних донорів та розширення участі громади в програмах підтримки прифронтових і постраждалих територій. З урахуванням трансформації міжнародного донорського середовища особливого значення набуває налагодження співпраці в межах інструментів Європейського Союзу, зокрема Ukraine Facility та Ukraine Investment Framework, а також програм міжнародної технічної допомоги, що реалізуються за участю U-LEAD з Європою, GIZ, SECO та інших партнерських організацій. Окрему увагу доцільно приділити оцінюванню можливостей опосередкованого залучення ресурсів міжнародних механізмів фінансування відновлення, зокрема ERA Loans, через відповідні державні програми та фінансові інструменти.

Комплексна реалізація зазначених напрямів забезпечуватиме формування взаємопов'язаної системи організаційно-економічних механізмів зміцнення фінансової спроможності релокованої територіальної громади. Їх поєднання створюватиме передумови для збереження наявного економічного потенціалу, підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами, розширення джерел фінансування та формування інституційної основи повоєнного відновлення.

Друга складова комплексної моделі спрямована на вдосконалення системи стратегічного управління та підвищення ефективності надання публічних послуг в умовах релокації органів управління і територіальної розосередженості населення. Її реалізація передбачає формування адаптивної системи публічного управління, здатної забезпечувати безперервність виконання владних повноважень, належну якість адміністративних і соціальних послуг та підтримання сталих комунікаційних зв'язків із мешканцями громади незалежно від місця їхнього фактичного перебування.

Концептуальну основу цієї складової становлять три взаємопов'язані принципи: перехід від переважно короткострокового антикризового реагування до інтегрованого стратегічного планування з урахуванням сценаріїв повоєнного відновлення; інституційне закріплення гібридної моделі надання публічних послуг шляхом поєднання дистанційних, виїзних і релокованих стаціонарних форматів обслуговування населення; формування єдиного інформаційно-комунікаційного простору громади, орієнтованого на забезпечення доступності інформації, зворотного зв'язку та участі мешканців у процесах місцевого управління.

Реалізація зазначених принципів має забезпечити підвищення адаптивності організаційної структури управління, узгодженість стратегічних і оперативних управлінських рішень, розширення доступності публічних послуг та збереження інституційної взаємодії між органами управління й територіально розосередженими мешканцями громади.

Організаційні підходи до інформаційного забезпечення взаємодії учасників, розглянуті в дослідженнях кластерних об'єднань підприємств [4], можуть слугувати додатковим методичним орієнтиром для побудови комунікаційної інфраструктури громади; їх застосування потребує адаптації до завдань публічного управління.

Удосконалення системи стратегічного управління територіальною громадою доцільно розглядати в контексті підвищення результативності управлінських процесів, раціоналізації організаційної структури та оптимізації адміністративних процедур. Методологічним підґрунтям відповідних перетворень можуть слугувати підходи до реінжинірингу бізнес-процесів, висвітлені в науковій літературі [5]. Їх адаптація до специфіки публічного управління передбачає системний перегляд послідовності виконання управлінських операцій, удосконалення розподілу функціональних повноважень, усунення дублювання адміністративних процедур та формування ефективних механізмів міжфункціональної взаємодії. Застосування зазначеного підходу сприятиме підвищенню адаптивності управлінської системи та забезпеченню безперервності виконання публічних функцій в умовах релокації.

Перший напрям – трансформація системи стратегічного планування розвитку громади. Його реалізація передбачає формування інтегрованої системи стратегічних і програмних документів, що охоплюватиме оновлену Стратегію розвитку громади на 2026–2032 роки, Програму комплексного відновлення території та середньостроковий бюджетний прогноз. Визначальним принципом формування зазначеної системи має стати забезпечення методологічної узгодженості стратегічних цілей, програмних заходів, ресурсного забезпечення та індикаторів оцінювання результативності.

Розроблення стратегічних документів доцільно здійснювати на основі комплексного аналізу соціально-економічного потенціалу громади, оцінювання безпекових ризиків, визначення сценаріїв розвитку залежно від зміни воєнно-політичної ситуації та врахування можливостей міжмуніципального співробітництва. Особливого значення набуває узгодження довгострокових пріоритетів відновлення із середньостроковими бюджетними можливостями, що сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності використання обмежених ресурсів.

Другий напрям – інституційне закріплення гібридної моделі надання публічних послуг. В умовах релокації органів управління та територіальної розосередженості населення перспективним є формування інтегрованої системи надання адміністративних, освітніх і соціальних послуг, яка поєднуватиме дистанційні, виїзні та стаціонарні формати обслуговування за місцем релокації відповідних установ.

Практика функціонування Гуляйпільської територіальної громади засвідчує необхідність використання

різних організаційних форматів взаємодії з мешканцями. Дистанційне обслуговування може здійснюватися із застосуванням державних цифрових сервісів, зокрема порталу «Дія» та інструментів програми «єВідновлення» у межах доступних послуг. Виїзний формат передбачає організацію прийомів громадян і надання окремих соціальних послуг у місцях концентрації внутрішньо переміщених осіб. Стаціонарне обслуговування забезпечується через діяльність релокованих установ і структурних підрозділів.

Попри вимушений характер формування зазначених практик, їх подальший розвиток створює передумови для переходу від ситуативного антикризового реагування до інституційно впорядкованої моделі сервісного забезпечення населення. Її впровадження потребує нормативного та організаційного врегулювання, визначення стандартів якості й доступності послуг, належного кадрового забезпечення та обґрунтування необхідних фінансових ресурсів.

Третій напрям – удосконалення кадрової політики та професіоналізація управлінського апарату міської військової адміністрації. Забезпечення результативності стратегічного планування, функціонування гібридної моделі публічних послуг та реалізації проєктів відновлення безпосередньо залежить від професійної компетентності, організаційної стійкості й адаптаційного потенціалу управлінського персоналу.

Особливості діяльності релокованих органів управління зумовлюють підвищене функціональне навантаження на працівників, пов'язане з одночасним виконанням поточних адміністративних завдань, координацією підтримки переміщеного населення та підготовкою заходів відновлення. Це актуалізує необхідність формування системної кадрової політики, орієнтованої на мінімізацію ризиків професійного виснаження, втрати кадрового потенціалу та зниження інституційної спроможності.

До основних інструментів її реалізації доцільно віднести запровадження системи ключових показників результативності (KPI) з урахуванням специфіки публічної служби, розроблення трирічної програми професійного розвитку персоналу, удосконалення механізмів внутрішньої координації та впровадження заходів зі збереження кадрового ядра. Пріоритетними напрямами підвищення кваліфікації мають стати стратегічне та проєктне управління, цифрові компетентності, фінансовий менеджмент, міжнародне співробітництво й управління кризовими ситуаціями.

Четвертий напрям – посилення євроінтеграційної спрямованості системи управління громадою. Його реалізація передбачає поступове впровадження сучасних європейських підходів до забезпечення прозорості, підзвітності, інклюзивності та сталості публічного управління.

До пріоритетних інструментів належать розроблення публічних інформаційно-аналітичних панелей моніторингу результативності управлінської діяльності, розвиток співробітництва з європейськими муніципальними мережами, а також інтеграція принципів екологічної відповідальності, соціальної інклюзії та належного врядування (ESG) у процеси стратегічного й проєктного планування. Важливого значення набуває забезпечення безбар'єрності, гендерної рівності та недискримінаційного доступу до публічних послуг як складових підвищення соціальної результативності управлінських рішень.

Комплексна реалізація зазначених чотирьох напрямів сприятиме формуванню адаптивної системи стратегічного управління, орієнтованої на забезпечення інституційної безперервності, підвищення якості публічних послуг, розвиток кадрового потенціалу та узгодження управлінських практик із сучасними європейськими підходами.

Третя складова комплексної моделі спрямована на вдосконалення механізмів громадської участі, забезпечення представництва інтересів різних категорій мешканців та формування інституційних передумов їх залучення до процесів ухвалення управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Особливості функціонування Гуляйпільської територіальної громади визначаються обмеженнями, пов'я-заними з безпековою ситуацією, здійсненням повноважень міською військовою адміністрацією, релокацією управлінських структур і територіальною розосередженістю населення. За таких умов традиційні механізми безпосередньої громадської участі зазнають суттєвих організаційних обмежень, що потребує розроблення альтернативних форматів взаємодії між органами публічного управління та мешканцями громади.

Соціальна структура громади характеризується наявністю декількох територіально та соціально диференційованих груп, зокрема мешканців, які залишаються на підконтрольній Україні території, внутрішньо переміщених осіб, громадян, які перебувають за кордоном, мешканців тимчасово окупованих територій, представників релокованого підприємництва, ветеранів та членів сімей загиблих захисників України [7]. Зазначена диференціація зумовлює необхідність застосування адаптивних механізмів комунікації та представництва інтересів з урахуванням соціального статусу, вікових характеристик, цифрової доступності й фактичного місця перебування відповідних категорій населення.

За цих обставин традиційні інструменти демократії участі, зокрема громадські слухання, загальні збори, місцеві ініціативи та бюджет участі, потребують організаційної адаптації до умов воєнного стану [11]. Водночас застосування альтернативних форм громадської участі має здійснюватися з дотриманням вимог чинного законодавства, особливостей правового режиму воєнного стану та встановленого розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування і військовими адміністраціями.

Концептуально розвиток механізмів громадської участі в Гуляйпільській територіальній громаді доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямами.

Перший напрям – нормативно-правова та організаційна адаптація механізмів громадської участі. Його реалізація передбачає вдосконалення локальних нормативних документів, які регламентують порядок взаємодії органів управління з мешканцями громади, з урахуванням можливостей дистанційного проведення консультацій, електронного обговорення проєктів управлінських рішень та використання диференційованих форм залучення громадян.

Особливого значення набуває формування прозорих процедур збору й опрацювання громадських

пропозицій, забезпечення доступності інформації про результати консультацій та визначення механізмів урахування позицій мешканців під час підготовки стратегічних і програмних документів. Запровадження дистанційних форматів громадських слухань та електронного голосування потребує окремого правового обґрунтування з урахуванням чинних нормативних обмежень.

Другий напрям – цифровізація механізмів громадської участі та розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури громади. В умовах територіальної розосередженості населення цифрові технології набувають визначального значення для забезпечення безперервної комунікації між органами управління та мешканцями громади. Їх застосування створює можливості для залучення громадян до обговорення управлінських рішень незалежно від місця фактичного перебування, оперативного отримання зворотного зв'язку та підвищення прозорості управлінських процесів.

Реалізація зазначеного напряму передбачає використання національних цифрових платформ громадської участі, зокрема інструментів e-DEM, а також можливостей програм цифрової трансформації публічного управління, включаючи EGAP [2]. Доцільним є розвиток інтегрованої інформаційно-комунікаційної системи громади, орієнтованої на потреби окремих цільових груп населення, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді та представників релокованого підприємництва.

Інструментальне забезпечення цього напряму може охоплювати модернізацію офіційного вебсайту громади, запровадження персоналізованих електронних сервісів, розвиток багатоканальної системи інформаційного оповіщення через електронну пошту, SMS і месенджери, а також створення електронної системи звернень громадян із можливістю відстеження стану їх розгляду. Водночас розвиток цифрових інструментів має супроводжуватися забезпеченням захисту персональних даних, інформаційної безпеки та доступності альтернативних каналів комунікації для мешканців з обмеженими цифровими можливостями.

Третій напрям – інституціоналізація системи консультативно-дорадчих органів та представництва інтересів мешканців громади. Формування відповідної системи передбачає розвиток спеціалізованих механізмів консультаційної взаємодії між міською військовою адміністрацією та основними соціальними групами населення. Перспективним є створення або розвиток Ради ветеранів, Ради з питань релокованого підприємництва, Ради з питань внутрішньо переміщених осіб та Молодіжної ради з визначенням їхніх консультативних функцій, порядку формування, організаційного забезпечення й механізмів урахування напрацьованих рекомендацій.

Функціонування зазначених органів сприятиме систематизації потреб окремих категорій мешканців, підвищенню адресності управлінських рішень, розвитку партнерської взаємодії та формуванню додаткових каналів громадського контролю.

Окремим напрямом інституційної підтримки релокованого підприємництва може стати сприяння розвитку бізнес-інкубаційних структур, діяльність яких орієнтована на консультаційний супровід суб'єктів малого підприємництва, розвиток підприємницьких компетентностей, підтримку інноваційних ініціатив та розширення можливостей доступу до фінансових і партнерських ресурсів. Використання відповідних організаційних механізмів потребує врахування наявних нормативно-правових, фінансових та інституційних обмежень функціонування бізнес-інкубаторів в Україні [6].

Узгоджена реалізація трьох визначених напрямів створюватиме організаційні та інституційні передумови для розвитку інклюзивної системи громадської участі, зміцнення довіри між органами управління й мешканцями громади та підвищення суспільної підтримки стратегічних рішень щодо її відновлення.

Висновки. За результатами проведеного дослідження систематизовано теоретико-методологічні засади розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та визначено особливості їх функціонування в умовах воєнного стану. На основі аналізу фінансово-економічного потенціалу й організаційно-управлінських умов діяльності Гуляйпільської територіальної громади обґрунтовано комплексну модель підвищення її спроможності, що поєднує три взаємопов'язані складові: фінансово-економічну, інституційно-управлінську та суспільно-партисипативну.

Перша складова передбачає мобілізацію внутрішніх ресурсів, оптимізацію бюджетних видатків, розвиток проєктного управління та диверсифікацію джерел фінансування. Друга спрямована на вдосконалення стратегічного управління, запровадження гібридної моделі надання публічних послуг, розвиток кадрового потенціалу та інтеграцію європейських управлінських практик. Третя охоплює адаптацію механізмів громадської участі, цифровізацію комунікацій і розвиток консультативно-дорадчих органів.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в системній інтеграції фінансово-економічних, організаційно-управлінських і партисипативних механізмів з урахуванням особливостей функціонування релокованих прифронтових громад. Практичне значення моделі визначається можливістю її використання під час стратегічного планування, удосконалення управлінських процесів і формування програм повоєнного відновлення.

Запропонована модель може бути адаптована до потреб інших прифронтових і деокупованих громад з урахуванням їхніх ресурсних, інституційних і безпекових обмежень. Водночас реалізація окремих заходів залежить від безпекової ситуації та нормативно-правових умов. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи індикаторів оцінювання результативності моделі та визначенням умов її практичного впровадження.

Конфлікт інтересів: Пуліна Т.В. є головним редактором журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу розгляд рукопису та прийняття рішення щодо його публікації були доручені уповноваженому редактору, який не перебував у підпорядкуванні головного редактора та не мав конфлікту інтересів з автором. Пуліна Т.В. не брала участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Список використаних джерел:

1. 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
2. Карпенко О., Левченко О., Сакалош С. Партисипативні трансформації на місцевому рівні: електронна та цифрова демократія. *Актуальні проблеми державного управління.* 2019. DOI: https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170439
3. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: монографія. Київ : НАДУ при Президентові України, 2017. 268 с.
4. Пуліна Т. В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості. *Бізнес Інформ.* 2013. № 5. С. 145–152.
5. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. С. 91–111.
6. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка.* 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471
7. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15 квітня 2014 року № 1207-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18
8. 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
9. OECD. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers. Paris : OECD Publishing, 2019. 204 p. (OECD Multilevel Governance Studies). DOI: https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en
10. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis − Into the Age of Austerity. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 384 p.
11. Schmäing S. Urban Democracy in Post-Maidan Ukraine: Conflict and Cooperation between Citizens and Local Governments in Participatory Budgeting. *European Societies.* 2024. Vol. 26. No. 2. P. 230–252. DOI: https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2183972
12. Shmygol N., Bashu Z., Zhagyparova A., Shakharova A. Strategic Audit of Resource Utilisation and Management Efficiency in the National Economy. *Economics Ecology Socium.* 2025. Vol. 9, No. 1. P. 51–64. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5
13. Koval V., Atstāja D., Shmygol N., Udovychenko V., Hrinchenko H. et al. Strategic Management and Security Risk Assessment of Energy Systems. *Urban Science.* 2025. Vol. 9, No. 2. Article 48.
14. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O., Cherniavska Y. Economy Digitalization in Paradigm of Reproductive Process. Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence. 2022.

References:

1. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia [European Charter of Local Self-Government]. (1985, October 15). Ratified by Law of Ukraine No. 452/97-VR (1997, July 15). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 [in Ukrainian].
2. Karpenko O., Levchenko O. & Sakalosh S. (2019). Partysypatyvni transformatsii na mistsevomu rivni: elektronna ta tsyfrova demokratiia [Participatory transformations at the local level: Electronic and digital democracy]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia.* DOI: https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170439 [in Ukrainian].
3. Lelechenko A. P., Vasylieva O. I., Kuibida V. S. & Tkachuk A. F. (2017). Mistseve samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Local self-government under decentralization in Ukraine]. NADU pry Prezydentovi Ukrainy. [in Ukrainian].
4. Pulina T. V. (2013). Informatsiine zabezpechennia stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti [Information support for the establishment and development of food industry enterprise clusters]. *Biznes Inform,* (5), 145–152. [in Ukrainian].
5. Pulina T. V. (2012). Optymizatsiia biznes-protsesiv pidpryiemstva z pozytsii reinzhynirynhu [Optimization of enterprise business processes from the perspective of reengineering]. In Suchasni tekhnolohii upravlinnia promyslovymy rynkamy ta pidpryiemstvamy [Modern technologies of industrial market and enterprise management] (pp. 91–111). ZNTU. [in Ukrainian].
6. Pulina T. V., Teslenok I. M. & Nosov M. P. (2019). Problemy ta perspektyvy rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini yak innovatsiinoi orhanizatsiinoi struktury [Problems and prospects of business incubator development in Ukraine as an innovative organizational structure]. *Efektyvna ekonomika.* Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471 [in Ukrainian].
7. Pro zabezpechennia prav i svobod hromadian ta pravovyi rezhym na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy [On ensuring citizens' rights and freedoms and the legal regime in the temporarily occupied territory of Ukraine]. (2014, April 15). Law of Ukraine No. 1207-VII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18 [in Ukrainian].
8. 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]. (2014, April 1). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 333-r. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80 [in Ukrainian].
9. OECD. (2019). Making decentralisation work: A handbook for policy-makers. OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en
10. Pollitt C. & Bouckaert G. (2017). Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity (4th ed.). Oxford University Press.
11. Schmäing S. (2024). Urban democracy in post-Maidan Ukraine: Conflict and cooperation between citizens and local governments in participatory budgeting. *European Societies,* 26(2), 230–252. DOI: https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2183972
12. Shmygol N., Bashu Z., Zhagyparova A. & Shakharova A. (2025). Strategic audit of resource utilisation and management efficiency in the national economy. *Economics Ecology Socium,* 9(1), 51–64. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5
13. Koval V., Atstāja D., Shmygol N., Udovychenko V., Hrinchenko H., et al. (2025). Strategic management and security risk assessment of energy systems. Urban Science, 9(2), Article 48.
14. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O. & Cherniavska Y. (2022). Economy digitalization in paradigm of reproductive process. *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence.*

Дата надходження статті: 25.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 30.10.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026